



KNOWLEDGE



Skills



Attitude

المناهج التدريبية

38

الإدارة الإلكترونية

في الشؤون الإدارية

Electronic Management In Training



edarabook.com
pmecegypt.com

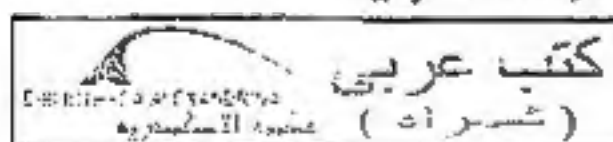
الإدارة الإلكترونية في الشئون الإدارية

الطبعة الثانية

٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



المستشار العلمي



أ. د. عبد الرحمن قنوقيل سجين ٩٤٢٧٠

الترقيم الدولي : ٩٧٧-٣٣٧-٢١٥٤

رقم الإيداع : ٢٠٠٥/١٦٥١٥

المادة التدريبية المتضمنة في هذا الملف تخضع لقانون حماية الملكية الفكرية وتحمل رقم إيداع موثق بالهيئة العامة لمدار الكتب المصرية. كما أن حقوق التأليف والنشر محتويات النص والرسومات الواردة لهذا الملف التدريبي مملوكة بالكامل وحصرياً لمركز الخبرات المهنية للإدارة



ولا يجوز النقل أو الاقتباس أو إعادة الاستخدام بالتصوير أو بالطبع أو البيع لأخرين دون إجازة كتابية موثقة ومعتمدة من إدارة المركز. في حالة رغبتكم في الحصول على إذن كتابي يتحول لكم حق استخدام المادة أو عند رغبتكم في التعاقد على طباعة وتصوير أعداد كبيرة إضافية لزوم عقد برامج تدريبية يمكنكم الاتصال بإدارة التسويق.

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع ناصر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٦٧٩٦٠ / ٧٦١-٣٩٨ / ٧٦١-٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

Marketing@pmecegypt.com

بريد إلكتروني:

info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

١	المدخل إلى الأعمال الإلكترونية
٢	من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية
٥	الانترنت أكبر مستودع للمعلومات
٧	الشبكة الداخلية والخارجية
٨	إطار لبناء الشبكة الداخلية
١٢	الأعمال الإلكترونية
١٣	إطار يوضح خطوات الأعمال الإلكترونية
١٧	قواعد الأعمال الإلكترونية
٢٢	مزايا ومخاطر الأعمال الإلكترونية
٢٢	مزايا استخدام الانترنت في مجال إدارة الأعمال
٢٧	أمثلة عن نماذج الأعمال
٣١	الإدارة الإلكترونية
٣١	ما تقدمه الإدارة الإلكترونية في بيئة الأعمال الجديدة
٣٥	المزايا الإدارية التي تحملها الإدارة الإلكترونية
٤٠	مفهوم الإدارة الإلكترونية
٤٥	الانترنت والإدارة الإلكترونية
٤٦	التوظيف الإلكتروني
٤٧	الأعمال الإلكترونية
٤٩	حالة دراسية (الإدارة الإلكترونية وإدارة الذات)
٥٠	حالة دراسية (الاستراتيجية والانترنت والفناء التنافسي)
٥٦	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
٥٧	جدول يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد
٥٩	الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات

المدخل إلى الأعمال الإلكترونية

تهييد

إن الإنترنت هي الإسم الرمزي أو الحركي للأعمال اليوم. وهي المجال الذي يصنع نجوم العصر الرقمي والمجال الأكثر كفاءة في إنبثاق الأعمال والشركات الجديدة ذات التعجيل الصاروخي في نموذج الأعمال وحجم النشاط والتشبيك الواسع وقيمة الأسهم والعوائد الناشئة.

إن قصص أمازون والياهو! وغيرها الكثير من لم تكن موجودة قبل عام (١٩٩٤). تمثل الآن عناوين بارزة لظاهرة الشركات الإلكترونية الجديدة. ولعل الصعود غير المسبوق لهذه الشركات هو الذي جعل الإنترنت تظهر وكأنها صانعة الأعمال والثروة والقدرات الجوهرية الجديدة. وكل هذا يفسر إندفاع الشركات إلى التحول وبسرعة فائقة إلى شركات أعمال إلكترونية. وهو أيضاً يفسر تدافع المستثمرين في الإنترنت في النصف الثاني من عقد التسعينات الماضي. فإذا سألت أي مستثمر في الدول المتقدمة وكذلك في الكثير من الدول النامية ومنها بعض دولنا العربية في الوقت الحاضر، ما هي القضية التي تشغله فإنه سيجيب بلا تردد: الإنترنت.

ولقد أشار روبرت بلانت (R.T.Plant) إلى أن الجميع في الشركات يطالبون بوضع دوت كوم (.com) وراء اسمه، لأن الجميع يعتقد بأن هذا كفيل برفع قيمة أسهمك بنسبة (١٠-٢٠ %) أو أكثر. فمنذ منتصف التسعينات تغيرت الإنترنت وقواعد الأعمال. والواقع أن هذا لا يقتصر على مجموعة محدودة من الشركات التي تتعامل بنمط من الخدمات والمنتجات الرقمية الملائمة للتجارة والأعمال الإلكترونية على الإنترنت، بل إنه انتقل إلى جميع الشركات تقريباً. فشركات السيارات والخطوط الجوية وباعة الزهور وتجار التجزئة والجملة وأصحاب المزادات والمزادات المعاكسة وشركات الصيانة والبناء والجامعات ومراكز التدريب ومكاتب البحث عن العمل وغيرها تتميز كلها الآن

بالعمل على الإنترنت ولها مواقع الويب كقناة خدمات وترويج وتوزيع وعلاقات وإنشاء للقيمة لا تقل أهمية عن الأعمال المادية لهذه الشركات .

لهذا يبدو جليا أن الأعمال تحولت أو في طريقها إلى التحول إلى أعمال إلكترونية اليوم ، وإن مجلة فورتشن (Fortune) وضعت شعارا يقول (كن إلكترونيا أو تؤكل Be Eaten) ، إما أن توصل أعمالك إلى الويب أو قل لأعمالك مع السلامة. كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني تحدث عن رقمنة كل شيء بالقول بتفأؤل؛ مرحبا عصر كل شيء إلكتروني (E-Everything). وهذا يمكن أن يلخص بحق موجة الذروة لـهو الإنترنت وما يرتبط بذلك من تغييرات جذرية وعميقة في كل المجالات. وهذا ما سنتحدث عن أبعاده في التحول الكبير للشركات نحو الأعمال الإلكترونية.

ولكن ما أبعاد هذا التطور؟ وكيف يؤثر على الشركات المادية التقليدية؟ وأخيرا ما تأثيرها على إنشاء القيمة في الشركات المادية والإلكترونية؟

من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية

إذا كانت الشركة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي ، فإن الأعمال الإلكترونية تعمل الشيء نفسه في الاقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع أخذ بالتوسع وذو قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع المادية تراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة في مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الافتراضية والرقمية. حيث أن سلسلة القيمة الافتراضية تنشأ وتتطور في فضاء الأعمال وأسواقها الافتراضية أكثر مما تجري في عالم الأعمال المادية وأسواقها المكانية. الغلة وفق قانون الأصول الرقمية (Law of Digital Assets) ، ومن شركات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد (داخل الشركة) إلى شركات الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافيا من خلال العمل عن بعد القائم على الحاسب .

ومن أعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي الشخصي إلى أعمال تبادل المعلومات على الإنترنت بخصائصه المتميزة المتمثلة بالآتي :

- إنه ليس تبادلا اقتصاديا بل معلوماتيا وعاطفيا.
- إن طرفي التبادل يشعنان ويمتلكان القيمة بشكل متبادل واني.
- إن الاتصال بين أطراف التبادل تفاعلي وحواري وخطابي
- إن التبادل يمكن تحقيقه في أي وقت وفي أي مكان.

ولعل هذه الخصائص هي التي تفسر النمو المتسارع في توصيلات الإنترنت وشركات الدوت وحجم الأعمال الإلكترونية. وتشير التقديرات المتاحة أنه للمفترقة (١٩٩٣-١٩٩٧) إزداد عدد الحاسبات الموصلة بالإنترنت من مليون واحد إلى (٢٠) مليون، وأن هذا العدد قد ارتفع حتى أيلول (٢٠٠٠) إلى ما يقرب (٣٧٧) مليون حول العالم، وأن القسم الأكبر منها يوجد في الدول المتقدمة . وأن الشركات قامت بأعمال تجارية بينية على الإنترنت (B2B) بحوالي (٤٣) بليون دولار عام (١٩٩٨) يتوقع أن يرتفع الرقم (١٣) تريليون في عام (٢٠٠٣) وبما يعادل (٧٩.٤) من كل مبيعات ما بين الشركات (B2B). بينما تظل أعمال الشركات إلى العميل (B2C) عبر الإنترنت محدودة مقارنة بتجارة (B2C) التقليدية. وحسب توقعات مجموعة جارتيير (Gartner G.) فإن حجم الأعمال الإلكترونية ما بين الشركات ستصل إلى (١) تريليون عام (٢٠٠٤) بعد أن أظهرت الأعمال الإلكترونية أنها تحقق وفورات كبيرة جداً . والواقع أن الإنترنت التي تقوم بعولة سريعة للأسواق والصناعات والعمال حففت وفورات إقتصادية حسب تقديرات مجموعة المعلومات جيجا (Giga Information Group Int.) من خلال التجارة والأعمال الإلكترونية بلغت (١٧) بليون دولار وحسب توقعات هذه المجموعة فإن المعاملات قد بلغت في عام ٢٠٠٢ إلى (١,٢٥) تريليون دولار.

من الواضح أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات (IT) وتصاعد العصر الشبكي والانترنت. هناك عالم آخر يتنامى ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار هو العالم الرقمي أو الإلكتروني فالיום جميع الأعمال تتنافس في عالمين : العالم المادي (Physical World)

الذي يراه ويلمسه المديرون . والعالم الإلكتروني (E-World) المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال (وهذا سنؤكد عليه دون الاهتمام بالأنشطة الإلكترونية التي لا ترتبط بالإنترنت أو شبكات الأعمال الأخرى لتأدية أعمالها) فإذا كن السوق (Market place) هو المكان الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات ينشئ القيمة المادية ، فإن الفضاء السوقي (Marketspace) هو الفضاء الرقمي الافتراضي الذي علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة شبكيا . ينشئ القيمة الرقمية الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين .

ومن الممكن أن يرسم مسار التطور في العصر الحديث مراحل أساسية هي الأعمال كثيفة العمل التي احتاجت إلى أعداد كبيرة من العاملين الذين يتصلون وجها لوجه ويعملون بأيديهم وفي مكان واحد ثم الأعمال كثيفة رأس المال التي أدخلت أعدادا كبيرة من الآلات التي تحل محل العاملين. وأخيرا الأعمال كثيفة المعلومات والمعرفة والاتصالات. ولعل المرحلة الأخيرة هي التي لازالت تتطور. وأن الإنترنت تمثل ذروتها ونموذجها الأرقى وتكنولوجياها الحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية أنية وعالمية .

لقد حدد ألفين توفلر (A.Toffler) منذ أكثر ثلاثة عقود من خلال نموذج، الموجات الثلاث لتطور المجتمعات وهي . الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة) ، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية (التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة) ، وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات (التي ستتكمّل خلال العقود القليلة القادمة) . في حين حددها برنارد بور (B. H.Boar) بخمسة عصور تاريخية تتحدد بالآتي:

- أ - العصر البدائي (Nomadic Age): وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد
- ب - العصر الزراعي (Agrarian Age): وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية (Farmland) ورمزها المجرات الزراعي.
- ج - العصر التجاري (Mercantile Age): وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أو التجارة المقادة بالشركات التجارية .

- د - العصر الصناعي (Industrial Age) : وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.
- هـ - عصر المعلومات (Information Age) : وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها الحاسب والمعلومات المعالجة بالشركات الحوسبية وكثيفة المعرفة وكذلك التقاسم والتشارك الشبكي في هذه المعرفة
- وبما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تنامي فيه قاعدة الثروة وتنامي قاعدة المعلومات المتراكمة أكبر من العصر أو العصور الذي سبقتة، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر. والأهم تنامي قدرته على معالجة المعلومات وعلى إنشاء المعرفة وتوزيعها ونفاسمها. ومع الإنترنت بدأت القدرة الفائقة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات في الوقت الحقيقي داخل الشركة وخارجها مع الموردين والعملاء وحتى مع المنافسين بشكل غير مثير للإعجاب وأن كان لا يخلو من الهلع لدى الكثير من شركات الأعمال .

الإنترنت أكبر مستودع للمعلومات

لقد تطورت الإنترنت من الاستخدامات المحدودة إلى الاستخدامات الواسعة المفتوحة . فالأب السابق للإنترنت كان مشروع الأبرنت (Apranet) المطور بواسطة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية في الستينيات، وجاءت بعدها المبادرات المبكرة لتطوير الإنترنت المتعلقة بربط شبكات الجامعات ومراكز البحوث كما في مشروع (NFSNET) في الولايات المتحدة، والشبكة الأكاديمية المشتركة (JAN) في بريطانيا. ثم كان تطور الإنترنت إلى أن أصبح شبكة عالمية واسعة ذات مواصفات مفتوحة تسمح بالوصول الحر ما بين شبكات الحاسبات مع إمكانات عظيمة لمجموعة كبيرة من التكنولوجيات التي تسمح بنقل النص والصورة وبوابات فائقة للمعلومات تساعد على تحقيق التكامل بين شبكات الحاسبات والشبكة العالمية

الواسعة. وكل هذا يعمل في ظل ثلاثة مكونات أساسية للإنترنت هي : بروتوكولات الاتصالات (IP - TCP) . ومصفحات الويب (Web Browsers) . ولغة النصوص المتشعبة (HTML) مع ثلاث خصائص أساسية تعطي للإنترنت المرونة العالية والسرعة الفائقة وهي

١. أن الإنترنت تعمل بدون حاسب للسيطرة المركزية (شبكة النخيل للظير والإرسال من حاسب لحاسب مباشرة) .
٢. أنها ترسل المعلومات عبر شبكة الاتصالات عن بعد باستخدام حزمة التحويل (Packet Switching) التي تسمح بإرسال معلومات كثيرة عبر الشبكة .
٣. وإمكانية الإجراء البيئي (Interoperability) التي تسمح بتوجيه الأوامر والإيعازات بين الحاسبات في الشبكة لتنفيذ الأنشطة .

وفي السنوات الأخيرة . فإن مقدمي المعلومات التجارية أصبحوا مشاركين في عروض الخدمات على الإنترنت . وهذا ما أنتج واقعاً جديداً يقوم على أساس أن النسبة الأكبر من خدمات الإنترنت مقدمة برسوم بعيداً عن مبدأ الوصول الحر إلى المعلومات . ومع ذلك تظل الإنترنت هي الوصول الأرخص والأسرع والأشمل للمعلومات . مما فتح أمام الشركات ليس فقط فرصاً جديدة لتحسين القيمة التي تقدمها للزبائن وإنما فرص الأعمال الجديدة على الإنترنت .

وتشير الإحصاءات الراهنة حسب تقديرات مجلس الإنترنت الأمريكي أن سعة الإنترنت التي تسهل المرور عليه تضاعف كل ستة يوم . وأن أكثر من (١٣) مليون من أسماء المجالات (Domain Names) سجل عبر العالم نهاية عام (١٩٩٩) وأن العديد يتزايد باستمرار معدل (٥٠٠) كل أسبوع . وهناك حالياً على الإنترنت (١٦) مليون صفحات البيانات (pages of Data) و (٣٠٠) مليون صورة و (٢٩.٤) تريليون من النصوص

الشبكة الداخلية والخارجية

أوحدت الانترنت إمكانية كبيرة من أجل إنشاء الشبكة الداخلية , Intranet . وهي شبكة الشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجياات الإنترنت مثل المتصفحات ومحركات البحث وبروتوكولات الإنترنت لتبادل المعلومات والاستخدام المشترك لقاعدة ومستودع البيانات في الشركة بين عامليها . كما أوحد إمكانية إيجاد الشبكة الخارجية (Extranet) وهي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون والعملاء وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية. وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت

والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تطوير الاتصالات في الشركات بما يحقق الاتصالات الشبكية القائمة على الصلات الفائقة (Hyperlinks) السريعة والآنية في كل مكان لتمكن المشتركين في الشبكة الداخلية من العمل بكل إمكانات قواعد ومستودعات البيانات في الشركة. إضافة إلى تمكين المشتركين من استخدام التكنولوجيا الرقمية والبرمجيات اللائمه لتبادل المعلومات والآراء كما هو الحال في برمجيات التشترك الجماعي (Groupware) وعقد المؤتمرات عن بعد وتشكيل الفرق الافتراضية وعقد جلسات عصف الأفكار الإلكترونية (E-Brainstorming) وبما يشجع كل ما نمطي في عمل واتصالات الشركة ونجاوز النمط التقليدي القائم على الاتصالات الهرمية الطيئة والروتينية والتي تجمع كل المعلومات المهمة والضرورية والثرية في أعلى الشركة في حين لا يمتلك بقية العاملين في المستويات الأخرى إلا النزر اليسير من البيانات والمعلومات الضرورية لتطوير أعمالهم وشركتهم.

أولاً. الشبكة الداخلية

إن الشبكة الداخلية هي بمثابة الويب الداخلي (Internal Web) . وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الإنترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف . فهي شبكة

صلات يستطلع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات ، الخطط ، الاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة

كما أن الشبكة الداخلية تقدم نظام البريد الإلكتروني العالمي والوصول عن بعد وأدوات التشارك الجماعي وأنظمة تقاسم برمجيات التطبيق. بما يمكن الشركة من أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل. وهناك مزايا عديدة للشبكة الداخلية أهمها : إغناء بيئة المعلومات في الشركة التي يتم تقاسمها بشكل فوري ، والاستجابة الفورية لها من قبل جميع وظائف وأقسام الشركة والعاملين فيها ، وخفض تكلفة توزيع المعلومات ، وإمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية (Virtual Teams) . وكذلك عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي . ولعل الأهم هو أن الدراسات الكثيرة كشفت أن العائد على الاستثمار (ROI) لهذه الشبكات في الشركات عالي جدًا . فقد كشفت دراسة أجريت على الشركات التي استخدمت الشبكة الداخلية. إن العائد فيها قد تراوح بين (٢٣-٨٥٪) في حين أكدت دراسة أخرى أجريت على أن شركة (omniro District Electric) ذات (١٤٠) ألف عام والتي تبنت شبكة داخلية بتكلفة (٥٠٠) ألف دولار. كشفت عن أن العائد على الاستثمار وصل إلى (٧١٠٠٪). وهناك خطوات عديدة لابد من مراعاتها عند بناء الشبكة الداخلية .

إطار لبناء الشبكة الداخلية

لبناء الشبكة الداخلية في الشركة يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية.

١- حدد حاجات الشركة

- أ - كيف يتم تحديد المستفيدين؟ ما هي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الإنترنت؟ من هم الأفراد في تلك الأقسام سيحتاجون الوصول إلى الإنترنت؟
- ب - ما هو المحتوى الذي سيتم تقاسمه ؟
- ج - كيف يتم الوصول على المعلومات (المحتوى) ومن ثم استخدامها ؟

٢. ابحث عن بعض البرامج التي تستخدمها الشركات من أجل قسم الانترنت وقدم التوصية ببرنامج لشبكة الداخلية

أ - هل تحتاج لبرنامج مرن ؟

ب - هل البرنامج القياسي إن كان لديك حاليا ملائم أم تحتاج إلى برنامج جديد ؟

ج - هل يمكن للمستخدمين على بعد أن يصلوا إلى البرنامج بحاسباتهم القياسية ؟

٣. خطط لاختبار البرنامج وكيف أنت ستقيس النتائج

أ - من سيكون مسئولاً عن الاختبار ؟

ب - ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالاختبار ؟

ج - كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرنامج ؟

٤. الاستعداد للتنفيذ

أ - ماذا هي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ ؟

ب - كيف تتم جدولة التنفيذ ؟

ج - ما نوع التدريب الذي هو ضروري ومن سيقدمه ؟

٥. متابعة الاستخدام الجاري لشبكة الداخلية

أ - كيف نقيس استخدام النظام. من يستخدمه، وما هي المعلومات التي يتم الوصول إليها ؟

ب - كيف سنقدم المعلومات من المستويات المختلفة ومن المستخدمين حول حاج الشبكة الداخلية ؟

ج - كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوى والهيكل ؟

ورغم هذه المزايا فإن الشبكة الداخلية تحمل مخاطر إمكانية تصاعد التكلفة بشكل كبير. كما أن الشركة قد تتعرض لإساءة استخدام قاعدة بياناتها بعد أن يتسع نطاق العاملين الذين يستخدمونها مما يثير قضايا الأمن في حماية الشبكة الداخلية بالعلاقة مع العاملين أو المخترقين من خارج الشركة.

ثانيًا : الشبكة الخارجية

ساهمت الإنترنت في تغيير النظرة القائمة على أن تكون القدرات الجوهرية كلها داخل الشركة وأن يتم توريدها داخليًا (Insourcing) من أجل التحول بإجاء التكامل الافتراضي الذي يقوم على أساس أن القدرات الجوهرية يمكن أن يكون بعضها داخل الشركة (القدرات التي تتفوق فيها الشركة على منافسيها) ويكون البعض الآخر خارج الشركة (لدى الموردين أو المنافسين). لهذا سعت الشركة إلى توسيع شبكتها الداخلية إلى الشبكة الخارجية (Extranet) ليشارك فيها شركاؤها الخارجيون. كما أن الشبكة الخارجية تنشئ مفهوم الأعمال الافتراضية من خلال السماح للشركات بما فيها الشركات المنافسة أن تساهم في سلسلة إنشاء القيمة للشركة المعنية .

إن الشبكة الخارجية تمكّن العملاء والموردين من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات الشركة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها ، بنفس القدر الذي تستخدم الشركة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجانها مما يجعل الكثير من قدراتها الجوهرية أو المهمة خارجها ولكن شبكتها الخارجية تساعد على تحويلها إلى قدرات داخلية كما تفعل شركة ديل (De) في مدخلها القائم على التكامل العمودي الافتراضي .

وهناك مزايا عديدة يحققها هذا التكامل الافتراضي القائم على أن الشركة تمنح الأجزاء التي تتفوق بها وتحصل على ما لا تتفوق به من شركات أخرى ترتبط معها عبر شبكة خارجية لتبادل المعلومات الضرورية حول تصميمها وكمياتها ومواعيدها ومواصفاتها .

كما أن هذه المزايا هي التي أدت إلى الاستخدام الأكثر كثافة للشبكة الخارجية المرتبطة بالتطور الكبير في الترمجيات التي تحقق الأمن والسيطرة المترابطة على قواعد البيانات من قبل الأطراف المرخصين . وفي العموم أن الشركات تستخدم الشبكات الخارجية للأغراض التالية :

١. تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة
٢. تقاسم أدلة وفهارس المنتج مع جوار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة .
٣. التشارك مع الشركات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك .
٤. تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع الشركات الأخرى .
٥. الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل الشركة الواحدة إلى الشركات الأخرى .
٦. تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع الشركات الأخرى . والجدول التالي يقدم مبادئ مرشدة لتصميم واستخدام الشبكات الداخلية والخارجية

شكل يوضح مبادئ مرشدة للشبكات الداخلية والخارجية	
الشبكة الخارجية	الشبكة الداخلية
شبكة الشركة المحمية بكنمة السر التي تقدم المعلومات للأفراد أو الجهات في بيئة الأعمال	شبكة الشركة ، التي يتقاسم العاملون قاعدة معوماتها وأدوات الاتصال (الإلكترونية فيها)
الاستراتيجيات الناجحة للشبكة الخارجية	الاستراتيجيات الناجحة لشبكة الداخلية
١. جلد العائد على الاستثمار	١. أن تتضمن تطبيقات مستخدمة على نطاق واسع في الشركة . مع الاحتفاظ بالشبكة بسيطة
٢. اختر الجمهور وقم بتلبية حاجاتهم	٢. حقق أمن الملازم للشبكة
٣. كن راغباً في التغيير .	٣. تحقق من تكامل قواعد البيانات مع تطبيقات الانترنت
٤. شغل شبكتك (٢٤) ساعة في اليوم	٤. استثمار القدرات الممتازة للشبكات
٥. أعمل على المستفيدين النهائيين	٥. حضر العاملين على استخدام الإنترنت .

الأعمال الإلكترونية

تعتبر الأعمال الإلكترونية (E-Business) هي الكلمة الأكثر انتشاراً كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من عقد التسعينات في القرن الماضي وأن أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية هي شركة (IBM) عام ١٩٩٧ عندما أطلقوا حملتهم الأولى القائمة على هذا المصطلح . فحتي ذلك الحين كانت التجارة الإلكترونية هي مركز الاهتمام ليتحول الاهتمام شيئاً فشيئاً إلى الأعمال الإلكترونية. إن التجارة الإلكترونية (E-Commerce) تشير إلى عمليات البيع والشراء كعلاقات بين البائعين والمشتريين عبر الانترنت وشبكات الأعمال الخاصة . وهي ليست سوى جانب واحد من الأعمال الإلكترونية شأنها شأن الجوانب الأخرى كالبريد الإلكتروني، والتسويق الإلكتروني، والتصنيع الإلكتروني..... الخ .

والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا هو: ما الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؟ ومن أجل الإجابة لابد من مراعاة ما يأتي :

أولاً : إن الشركة وحدة متكاملة وإطار شامل لوظائف وأنشطة عديدة (كالإنتاج ، والتسويق ، والمالية ، والأفراد) . وأن البيع أو الشراء أو التسويق هو وظيفة واحدة من وظائف الشركة.

ثانياً : إن الشركة معنية بإنشاء القيمة من جميع وظائفها ، وهذا يفسر الاهتمام المتزايد بسلسلة القيمة (Value Chain) (حيث أن كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة هي تكلفة مضافة يقابلها من الجهة قيمة مضافة للعميل) وهذه السلسلة تبدأ من موردي المواد الأولية (الشراء) ومروراً بالعمليات التحويلية (الإنتاج) ، ومن ثم إلى الموزعين وتجار التجزئة والعميل النهائي (البيع). وإن القيمة يمكن أن تنشأ في كل هذه المراحل وبدرجة أكبر في الإنتاج وليس فقط في عملية الشراء والبيع الذي هو قلب التجارة .

ومن أجل تحديد مفهوم الأعمال الإلكترونية لابد من أن نشير إلى أن البعض يستخدم هذا المفهوم بشكل متبادل مع التجارة الإلكترونية. وذلك لأن التجارة

الإلكترونية (EC)، بالمعنى الضيق يمكن قصرها على صفقات البيع والشراء بوسائل الكترونية، في حين أنها بالمعنى الواسع تعني الأعمال الإلكترونية

إطار يوضح خطوات الأعمال الإلكترونية

حددت شركة (IBM) ثلاث خطوات من أجل تطوير الشركات لأعمالها الإلكترونية وهي :

- الخطوة الأولى : إنشاء موقع الويب وبعدئذ استخدام الموقع لنشر المعلومات إلكترونياً .
- الخطوة الثانية : الإعلان عن موقع الويب من أجل الخدمة الذاتية حيث يستطيع العملاء القيام بالأعمال مثل تدقيق حسابهم .
- الخطوة الثالثة : الإعلان اللاحق عن موقع الويب الذي يسمح بالصفقات كالبيع والشراء وإدارة سلاسل توريد الموارد وتوزيع المنتج .

وهناك من يري أن تطور الأعمال الإلكترونية ينم عبر ثلاثة مراحل هي :

المرحلة الأولى : الشركة الواعية إلكترونياً (E-Aware Company) وفيها تشعر الشركة بحس الطوارئ حول الإنترنت فنعمل على استخدام موقع الويب وتقديم المعلومات لعملاء معينين من خلاله .

المرحلة الثانية : مرحلة الانطلاق الإلكتروني (E-launch com) وهيها تبدأ الشركة ببيع السلع على الإنترنت وإجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد اللأورقية، فهي تعرف وتميز الفرص الحقيقية للأعمال ولعروض التجارة الإلكترونية . وتطور بعض الاستراتيجيات الجديدة وتصنع تغييرات عملياتية وتكسب ميزة من هذه الفرص .

المرحلة الثالثة : الأعمال الإلكترونية . حيث أن رؤية التجارة الإلكترونية للشركة هي واضحة الآن لكل العاملين وشركاء الأعمال . وفي هذه المرحلة ، فإن الثقافة الريادية (Entrepreneurial C) تنجذروا المعرفة تتقاسم بشكل حربي كل الشركة ومستوياتها مدعومة بالشبكة الداخلية والخارجية.

ويمكن تعريف الأعمال الإلكترونية بأنها استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية الأخرى من أجل الاتصال والتنسيق التنظيمي وإدارة الشركة. وهذا التعريف كما يبدو يحدد الأعمال الإلكترونية بشكل يكاد يقصرها على داخل الشركة. في حين أن الأعمال الإلكترونية هي ليست لداخل الشركة (الشبكة الداخلية Extranet) وليست للأطراف الخارجية المرتبطين بالشركة (الشبكة الخارجية Extranet) وحسب وإنما هي أيضا الإنترنت بكل تشبيكه الواسع عبر العالم والعمل بالوقت الحقيقي.

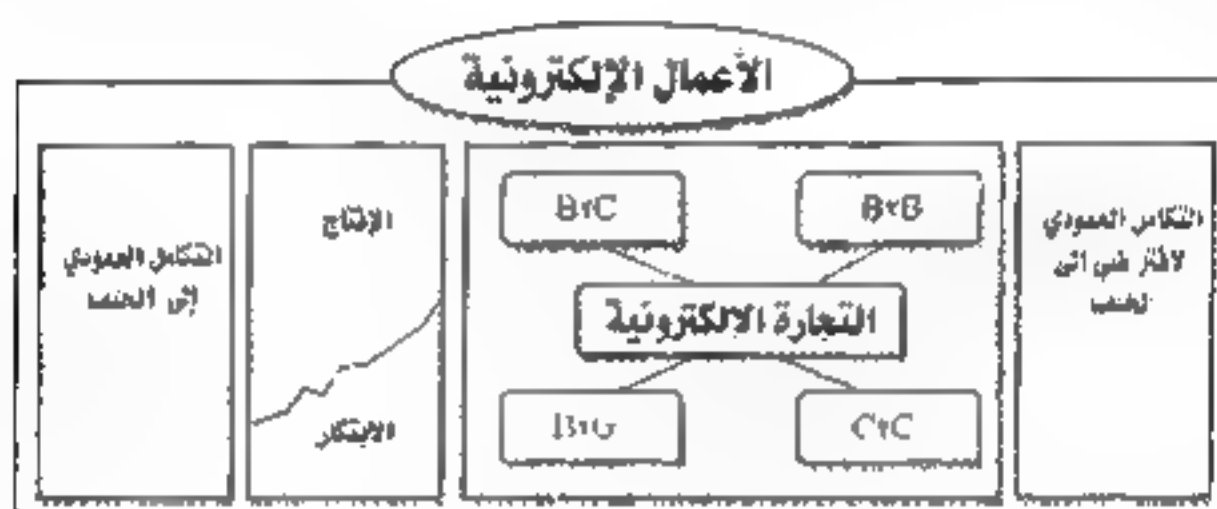
ومع ذلك فإن الأعمال هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية. لهذا يمكن تعريفها بأنها الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الإنترنت) مع الأطراف الأخرى (كالمعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين، والشراء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها.

وهذا التعريف يركز على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال. ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست عملية مجرد صلات إلكترونية لتعريف أعمال الشركة مع الأطراف وإنما هي رؤية واستراتيجية كما هي ممارسات أفضل لابد منها لتحقيق أهداف الشركة.

وفي إطار رؤية أشمل يرى دانييل أمور (D.Amor) من خلال استشراف المراحل تبني الشركات للأعمال الإلكترونية وتطورها المستقبلي. أن التجارة الإلكترونية لا تشكل إلا مرحلة مبكرة من مراحل تطور الأعمال الإلكترونية. وهذه المراحل هي:

- مرحلة أهلا، أنا على الإنترنت أيضا.
- موقع الويب مع هيكل مقبول.
- تجريب التجارة الإلكترونية.
- القيام بالأعمال الإلكترونية.
- الأعمال الإلكترونية النافذة (إضافة تسهيلات للاتصال والارتباط بقواعد بيانات الشركة).
- عالم واحد، حاسوب واحد.

وهذا ما غده لدى جون تابسكوت (D.Tapscott) يشير إلى أن أعمال الويب (Web Business) أي الأعمال الإلكترونية تمثل نظاما متميزا من الموردين، المورعين مقدمي الخدمة، والسبة التحتية، والعملاء الذين يستخدمون الإنترنت من أجل اتصالات الأعمال الأساسية وصفقاتها وهذا يعني مرة أخرى أن التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية. والشكل التالي يوضح ذلك.



وفي نفس الاتجاه أكد ستراوس فروست (Strauss and Frost) على أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية. مضيفا إليها أنشطة عديدة من خلال المعادلة التالية :



وحما أن البعض ينظر إلى الأعمال الإلكترونية على أنها عملية التحول لأعمال الشركة وأن عملية التحول ذات أبعاد واسعة تغطي ثقافة الشركة، التكنولوجيات، نموذج الأعمال، وتغيرات العمليات التشغيلية بما يحقق من خلال ذلك كله الأعمال الإلكترونية

ومن الواضح أن هذا التعريف يميل إلى توسيع الأعمال الإلكترونية لتشمل في تأثيراتها على كل الشركة ليس فقط عواملها الصلبة المتمثلة في العمليات والتكنولوجيا وإيما أيضا العوامل الناعمة الأكثر تجذرا في الشركة والمؤثرة تأثيرا طويلا الأمد كما هو الحال في ثقافة الشركة ونموذج الأعمال.

وفي هذا السياق فإن كالاكوتا وروبينسون (Kalakota & Robinson) يركز في تعريفه للأعمال الإلكترونية على التحول الهيكلي. فمع الإنترنت نجد أن نموذج الأعمال (Business Model) التقليدي قد تغير ليحل محله نموذج الأعمال الجديد الذي أخذ يغير كل قواعد الأعمال وبالتالي فالأعمال الإلكترونية بقواعدها الجديدة وخصائصها الإنترنت الفائقة تمثل الخيار الجديد للأعمال القابلة للبقاء (Viable Option) في حين أن نموذج الأعمال التقليدي بقواعده القديمة أصبح خيارا خاسرا غير قابل للحياة.

وأخيرا فإن الأعمال الإلكترونية يمكن تعريفها بدلالة استراتيجية الأعمال الإلكترونية (E-Business Strategy) من حيث أن الشركات التي تقوم بالنشاط الإلكتروني قد تمتد على نطاق واسع يبدأ بالحد الأدنى الإلكتروني (E-Minimum) المتمثل في استخدام صفحة أو خدمات موقع الويب لشركة أخرى يكون مجرد إضافة أو ملحق لأعمال الشركة المادية، وإنهاء بالحد الأقصى الإلكتروني (E-Maximum) المتمثل بالرؤية والإستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع إستراتيجية أعمال الشركة.

قواعد الأعمال الإلكترونية

تحت تأثير الإنترنت فإن نموذج الأعمال التقليدي أصبح متقادماً وتم تجاوزه وإن قواعد الأعمال تعاد صياغتها بما يؤدي إلى التحول إلى قواعد الأعمال الإلكترونية.

ق (١): إن التكنولوجيا لم تعد فكرة تابعة في تشكل استراتيجيات الأعمال وإنما هي السبب الموجه للأعمال.

ق (٢): إن القدرة على تحقيق إنسيابية هيكل المعلومات والتأثير والرقابة على تدفقها هو الأكثر قوة والأفضل خدمة ذات الفاعلية ، أكثر من التحرك وصنع المنتجات المادية .

ق (٣) : عدم القدرة على التخلص من نموذج أو تصميم الأعمال المهيمن المتقادماً يقود في الغالب إلى فشل الأعمال.

ق (٤): باستخدام التجارة الإلكترونية، فإن الشركات يمكن أن تصغي لزيائنها وتصبح خدماتها أرخص، وأفضل في تعاملاتها.

ق (٥): عدم استخدام التكنولوجيا فقط لإنشاء المنتج أو الابتكار أو الإضافة، أو تنمية الخبرة ذات العلاقة بالمنتج، أي في جميع المراحل.

ق (٦): إن التصميم لأعمال المستقبل يستخدم بشكل متزايد لإعادة تشكيل نماذج الأعمال الإلكترونية لتلبية حاجات الزبائن بطريقة أفضل .

ق (٧): إن هدف تصميمات الأعمال الجديدة يقوم على إنشاء عالومات للتوريد الخارجي المرن ليس فقط لخفض تكلفة التحميل بل لاجتذاب العملاء أيضاً

ق (٨): في مشروعات الأعمال الإلكترونية الملحة (أو الطارئة)، يكون من السهل أن تخلص حاجات البنية التحتية إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على تطبيقات النهاية الأمامية (المرتبطة بالزبون).

ق (٩) إن القدرة على أن تخطط لمسار بنية تحتية للأعمال الإلكترونية بسرعة وتنفيذ ذلك بصرامة هي مفتاح للنجاح. فالتنفيذ الصارم هو المعيار

ق (١٠) ان المهمة العنيدة أو الصارمة (Tough Task) للإدارة هي تكامل استراتيجيات وعمليات وتطبيقات الأعمال بسرعة. بشكل صحيح وكلها كأمر واحد فالقيادة القوية هدف.

وفق هذا التوجه فإن الأعمال الإلكترونية هي عملية إعادة التفكير المستمرة من أجل التحول إلى الاستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع استراتيجية الأعمال في الشركة وهذه العملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية أولاً : صياغة وتحديد استراتيجية أعمال الشركة (مرحلة تحديد أسس الدعم للتحول الإلكتروني).

ثانياً : بناء الاستراتيجية الإلكترونية (مرحلة صياغة الرؤية الإلكترونية، تطوير التفكير الاستراتيجي الإلكتروني، نموذج الأعمال الجديد، الطريقة الإلكترونية لعمل الأشياء، ثقافة الشركة الإلكترونية... الخ).

ثالثاً : تكامل استراتيجية أعمال الشركة مع الاستراتيجية الإلكترونية .

وفي سياق هذا التصور الاستراتيجي يمكن أن نقدم السلسلة المتصلة لتطور عملية تحول الشركات إلى الأعمال الإلكترونية محددين سبعة مراحل أو مستويات متدرجة لهذا التحول الذي يبدأ عند النهاية القصوى الأولى في استخدام حيز من موقع شركة أخرى لتقديم معلومات أو إعلان عن الشركة . ومن ثم يكون للشركة صفحة أو موقع صغير لتقديم المعلومات عنها . لتتدرج عملية التحول وصولاً في النهاية القصوى الثانية التي تمثل مرحلة بناء الاستراتيجية الإلكترونية المبادرة بإنشاء الميزة إلكترونياً .

وهذا التدرج في عملية التحول يمثل الانتقال من الأحجار (سيطرة النشاط المادي للشركة التقليدية على أعمال الشركة، إلى النقرات (سيطرة النشاط الرقمي الإلكتروني على أعمال الشركة). وفي المرحلة الأخيرة من هذا التحول تصل الشركة إلى امتلاك استراتيجية إلكترونية تمتلك زمام المبادرة الإلكترونية على الإنترنت بإنشاء أو اكتساب ميزة تافسية .

ووفق هذه الرؤية ، فإن الشركات تكون قد غادرت مرحلة التجارة الإلكترونية وولجت إلى الأعمال الإلكترونية ، مع تشبيك بيئي واسع ، واسترجاع المعلومات من قواعد البيانات الداخلية ، واستخدام بروتوكولات أمينة بين الشركة وأطراف وشبكات خارجية ، وبين الشركة ومورديها وعملائها والأطراف الأخرى ذات العلاقة ، ويمكن أن نلاحظ تطورا آخر بالغ الأهمية في هذا المجال هو أن توسع الشركات بالأعمال الإلكترونية يترافق مع المزيد من المرونة في العمل من خلال تبني نمط جديد من العمل عن بعد والقائم على الحاسب (Telecommuting) وهو الاسم المعطى للعمل الذي يمارسه العامل (العامل غير المنظور Invisible Worker) عن طريق الحاسب وبمساعدة شبكات العمال لصالح الشركة من موقع بعيد عن الشركة قد يكون المنزل أو مقهى الخدمات الإنترنت .

والواقع أن هذا النمط من العمل يختلف عن نمط العمل المألوف التقليدي الذي يشترط الوجود المادي للعامل داخل الشركة سواء بوقت كامل أو بوقت جزئي ووقت الإشراف الإداري للرئيس المباشر ، وهذا ما كان يعطي للإدارة دورا أساسيا في كونها إدارة الآخر (Management of Other) فلا مدير بلا مروضين يعملون بمعينته ، ولكن العمل عن بعد بقدر ما يلغي شرط التواجد والخصور المادي داخل الشركة للقيام بالعمل تحت أنظاره ، فإنه أدى إلى الحد من دور الإدارة في إصدار تعليمات التوجيه اليومي لتحل محلها إدارة الذات (Self-Management) بشكل جوهري محل إدارة الآخر. وما يكشف عن أبعاد التطور في الاتجاه نحو العمل عن بعد هو أن هناك اليوم حوالي (٥٠٠) ألف عامل عن بعد في بريطانيا، وما يقرب من (٧) ملايين عامل في الولايات المتحدة ، وحسب بعض التقديرات فإن عدد العاملين عن بعد في العالم قد وصل إلى (١٥) مليون عامل في عام (٢٠٠٢) ، وإن من المألوف في الكثير من الشركات أن يعمل فيها عاملون ومسديرون افتراضيون من أي مكان داخل المدينة التي يقع فيها مقر الشركة أو خارجها ، وأن شركة واحدة هي شركة (AT&T) الأمريكية يعمل بها (٣٥) ألف عامل عن بعد حيث يحدون قائمة بالأهداف الأسبوعية التي عليهم العمل على إنجازها من الإثنين إلى الجمعة .

وربما هذا يفسر ما يتم الحديث عنه من إنشاء جيل جديد من العاملين هو جيل الشبكة فالعاملون لم يعودوا ذوي الياقات الزرقاء أو البيضاء ، ولا من النألمين مع الآلات وصوضاء المصانع . ولا هم خبراء العمل الورقي وأكداسه . وإنما هم مهنيو الومضات ونصبات الرقائق وخرباب الصفقات عن طريق البقرات. إنهم جيل الويب الذي يعمل على الشبكة . دائرته العالم كله وخبراته مزيج لا محدود من كل البيانات . وبفسس القدر يتم الحديث منذ منتصف التسعينات عن جيل جديد من المواطنين هم مواطنو النت (Netcitizens) الذين يرتبطون أكثر فأكثر بالاقتصاد الرقمي الشبكي من بيوتهم ومكاتبهم وأينما يكونوا.

وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى أن للأعمال الالكترونية مستلزمات أساسية مهمة لابد من توفرها وهذا يعود ليس فقط لكون الأعمال الالكترونية تمثل مشروعات جديدة، وإنما أيضاً لأن الأعمال الإلكترونية ذات تركيز واستخدام كثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفائقة والاتصالات الخلوية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصال وشبكات الأعمال والانترنت وبرمجيات التطبيق وغيرها الكثير مما يرتبط بالبنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت والاتصالات والمستلزمات البشرية عالية التخصص والتأهيل في حزمة واسعة من الاختصاصات والمجالات والتطبيقات.

ويمكن في هذا السياق أن نحدد أهم مستلزمات الأعمال الالكترونية علي مستوي الاقتصاد الوطني في كل بلد بالآتي:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً وصفقات التجارة الالكترونية وغيرها.

ثانياً البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات (Network Operating System) وبرمجيات التطبيقات (Applications Software) التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وهذه فتكون من: مواقع الويب، قواعد البيانات

الإلكترونية. خدمات الشبكات. الخدمة الذاتية للزبون. خدمات التجارة الإلكترونية على الويب. الشبكة الداخلية (Intranet) لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية (Extranet) لسلسلة القيمة الخارجية.

ثالثاً السنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية :

وتتمثل في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بـ :

(أ) البنية التحتية الصلبة

- تأسيسات.
- توصيلات.
- تشبيك.
- تصليحات.
- تطويرات لاحقة.

(ب) البنية التحتية الناعمة

- تقديم خدمات.
- استشارات.
- نماذج أعمال جديدة.
- برمجيات تطبيق.

وحيث ان الانترنت أصبحت ضرورية في كل الاختصاصات العلمية والمنية . ومتاحة على نطاق واسع للجميع من أجل توظيف إمكانياتها وليس فقط للمتخصصين بنظم وتكنولوجيا المعلومات والحاسبات ، فإن جميع الملكات والكفاءات العلمية أصبحت متأثرة بالإنترنت في سلسلة متصلة طويلة تبدأ من مناعة التطورات في مجال التخصص ، وتبادل المعلومات العملية والفنية وإعداد

المحاضرات . وتقديم الدورات عبر الإنترنت . وشبكات الأعمال وصولاً إلى إعداد السحوت وتقديم الاستشارات والقيام بالأعمال والارتباط بعقود عمل عن بعد عبر الإنترنت ولابد من التأكيد على أن الأعمال الإلكترونية التي أتت بتغيرات كثيرة اقترنت بمزايا كثيرة في خدمة الأعمال والعلماء . كما اقترنت بمخاطر ومأخذ على شركات الأعمال القائمة . وحتى الجديدة التي أسست تحت تأثير الانترنت والأعمال الإلكترونية نفسها .

مزايا ومخاطر الأعمال الإلكترونية

للأعمال الإلكترونية القائمة على الانترنت مزاياها الكثيرة كما أن لها مأخذها الكثيرة . وهذا قد يبدو من طبيعة الأشياء في الأعمال . فما يتم إنشاؤه لتوفير قيم لابد في المقابل من تحمل التكلفة . وما يحقق اقتصاديات الحجم عادة ما يكون على حساب التميز واقتصاديات النطاق . ويولد ادخال التكنولوجيا إنتاجية أعلى ولكنه يوجد أيضاً بطاقة تكنولوجية واسعة . وتقبل الأعمال هذه الثنائية المتبادلة بين المزايا والأعباء المرادفة لها على نطاق واسع من خلال ما يسمى بالمبادلات (Tradeoffs) . وأن مثالية باريتو (Pareto Optimization) تمثل مبدأ مقبولا على نطاق واسع والتي تقول : إنك لا تستطيع أن تكون في وضع أفضل (عائد أو ميزة) إلا إذا جعلت آخر في وضع أسوأ (تكلفة أو مأخذ) .

مزايا استخدام الانترنت في مجال إدارة الأعمال

١. ساهمت الإنترنت في خلق فرص أعمال عظيمة .
٢. قدمت قدرات كبيرة من أجل تقديم خدمات واسعة ومتنوعة .
٣. هي أكثر اقتراباً للعملاء بطريقة غير مسبقة .
٤. توفر استجابة فائقة في الوقت الحقيقي .

٥ تعمل على خفض تكلفة الصفقات وتبادل المعلومات الإلكترونية بين أطراف العمل المختلفة عبر العالم .

وإذا كانت هذه المزايا الكثيرة لدوائر الأعمال الإلكترونية تجعلها مرشحة لتكون هي قاعدة الأعمال الحاسمة في السنوات القليلة القادمة ، فإن لها مآخذ ومخاطر جمة لابد من الوقوف عندها من أجل استخلاص الدروس المهمة من كل انقطاع الأعمال .

نموذج الأعمال

لكل اقتصاد نماذجه المتميزة ، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي . إن نموذج الأعمال (Business Model) هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها وأنشطتها . كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية ، وبالتالي حصتها في السوق . وهو يوضح كيف يعمل المشروع ، كما أن نموذج الأعمال الجديد هو الذي يجب على أسئلة أساسية أهمها :

- من هو العميل ؟
- ما هو عرض القيمة الذي تقدمه الشركة للعميل ؟
- كيف تعمل الشركة لتوليد العوائد على استثماراتنا ؟
- ما هو المنظور الاقتصادي لكيفية تقديم القيمة للعملاء بتكلفة ملائمة؟
- كيف تبدو كفاءة النظام التشغيلي ؟

وإذا كانت النماذج الصناعية طوال القرن العشرين هي المحرك الأساسي للتقدم الصناعي وظهور الشركات الجديدة وتناميها ، فإن هذا هو الدور الذي تقوم به نماذج الأعمال الجديدة في ظل الإنترنت حيث شركات الدوت الجديدة ولجوم العصر

الرقمي هم أولا وقبل كل شيء نماذج أعمال ناجحة وقابلة للحياة *Viable* وإذا كان نموذج الأعمال في الاقتصاد الصناعي متركزا على التكنولوجيا والنظام التشغيلي (عمليات ومستحات مادية) . فإن نموذج الأعمال في الاقتصاد الرقمي يقوم على نفس الأسئلة التي أشربا لها . إلا أنه يركز على طريقة العمل أكثر من التكنولوجيا وعلى السوق الجديدة والشريحة من السوق أكثر من النظام التشغيلي . كما يقدم ميزة السبق كطريقة أو خدمة جديدة (السوق الجديدة أو الشريحة الجديدة) أو التميز على المنافسين في تحسين الطرق الحالية أو خفض التكلفة

ولابد من إعادة التأكيد على أن انتقال التركيز من الأصول المادية ورأس المال المادي إلى الأصول الرقمية - الإلكترونية ورأس المال الفكري . قد أظهر الحاجة إلى إعادة النظر في مفهوم نموذج الأعمال . وذلك لأن نموذج الأعمال التقليدي كان يقوم بالدرجة الأولى على إبتكار العملية (التكنولوجيا الجديدة) أو المنتج . وعلى أساس ذلك يتم الحصول على براءة الاختراع التي تبدو في أغلب الحالات مرتبطة بالأجهزة المادي الذي ينعكس في عمل الشركة على زيادة المبيعات والأرباح . ولكن في نموذج الأعمال في ظل الانترنت . فإن الجانب الفريد فيه هو القدرة على تحقيق براءة الاختراع كطريقة جديدة (وليس كتكنولوجيا جديدة) للقيام بالأعمال .

إن نماذج الأعمال الجديدة التي جاءت مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية لا تقدم طرقا وخدمات جديدة فحسب . وإنما هي تتجاوز الطرق والخدمات التقليدية . وبالتالي تضع نماذج الأعمال القديمة التي قامت عليها تلك الطرق والخدمات في خطر كبير وأحيانا تهددها بالخروج من الأعمال .

ومن أجل الكشف عن الطريقة الجديدة التي تقوم عليها نماذج الأعمال في شركات الانترنت، نورد الأمثلة الثلاثة التالية :

أ - نموذج دومينيو بيتزا (Domino's Pizza)

وهذا النموذج يعمل بالمنافسة مع مطاعم البيتزا التقليدية مثل (Pizza Hut) وذلك بالاعتماد على خصائص أساسية تركز على مزايا وقدرات الإنترنت وهذه الخصائص هي

- إن الموقع الجغرافي ليس ذا أهمية .
- التفاعل مع العميل وطلباتهم تتم بالهاتف .
- قرار الشراء يمكن أن يتم بأي وقت وفي أي مكان .
- إن أساس القيمة هو السرعة .
- إن قاعدة بيانات التسويق وتحليلها المتواصل يمثل عاملاً حرجياً ويمكن أن تعمل كل واحدة من هذه الخصائص والعوامل كميزة مصغرة (Miniadvantage) لتعظم ميزة الشركة الكلية بالاعتماد على الإنترنت .

ب - نموذج شركة ديل (Dell Computer)

وهذا النموذج يعمل على تجاوز عملية إعادة البيع عن طريق الموزعين وذلك بالاعتماد على البيع المباشر إلى العملاء النهائيين . وهذا يخفض التكلفة بالعلاقة مع سلسلة القيمة . ويقدم لها المعلومات لتدير محزونها أفضل من أية شركة صناعية أخرى . كما أن شركة ديل تخطت بعض بيئتها التحتية الحاسوبية التقليدية ونموذج التصنيع والتكامل العمودي التقليدي القائم على أن القدرات الجوهرية يجب أن تكون داخل الشركة . وأن الشركة يجب أن تنتج كل شيء وكل جزء أو قطعة تدخل في منتجها الرئيسي الحاسب لتكتفي بإنتاج الأجزاء التي تتفوق فيها على المنافسين . والقيام بعملية جميع الأجزاء الأخرى التي تحصل عليها من الموردين المتميزين .

إن نموذج شركة ديل يتقاسم نفس خصائص نموذج دومينو بيتزا ويضاف لها ما

يأتي :

- يتمثل عرض القيمة في حاسب شخصي من جانب العميل بأسعار مخفضة .
- يمكن أن يتم تفاعل العميل بواسطة الهاتف . الفاكس . والانترنت .
- سلسلة التوريد ذات التكامل الشامل .

- الصنع من أجل الطلبية وموردو شركة ديل يعملون على طلبية العميل المقدمة إلى الشركة .
- يرتبط البحث والتطوير بالتجميع المرن في الشركة .
- يتم تحقيق القيمة من خلال تحديث الأجزاء المكونة للحاسب أو في التوزيع منخفض التكلفة

ج . نماذج المزادات الإلكترونية

تبدو هذه النماذج أنها من أكثر نماذج الأعمال حيوية على مسرح الأعمال الإلكترونية . حيث أنها تمتلك قابلية عالية للحياة والتطور متأنية جوهريا من تكاليف الدخول المنخفضة إلى الانترنت وقدرة النموذج على جمع الجمهور الواسع المنتشر جغرافيا لشراء ما هو معروض إن شركة إيبى (e-Bay) وهي قائدة المزادات الإلكترونية التي بدأت في يونيو (١٩٩٥) تعرض اليوم (١,٤) مليون فقرة موبه في (١٥٠٠) فئة، وتجذب (٣,٨) مليون مستفيدا من مستخدمي الانترنت . وكل يوم تضيف إيبى أكثر من (١,٤) مليون مزاد لبيع مليون مائة مضافة من أجل البيع . ومليون من العطاءات المقدمة تقريبا .

وتستخدم إيبى (١٣٨) عامل وهي بذلك قادرة على التوصل إلى هوامش ربح إجمالية تصل إلى (١/٨٥) أي حوالي (١٣٨) مليون دولار .

وتتمثل خصائص نموذج أعمال إيبى (e-Bay) فيما يلي :

- القدرة على تجميع المستخدمين الصغار من مواقع منتشرة جغرافيا .
- شفافية السعر حيث كل العطاءات معلنة .
- تقديم خدمة بتكلفة منخفضة جدا .
- القدرة على الدوام والتجدد : المزيد من الأفراد يزورون الموقع والمزيد من السلع تعرض

أمثلة عن نماذج الأعمال

نقدم أمثلة من نماذج الأعمال الجديدة للشركات التي تعمل في الاقتصاد الرقمي في ظل منظومة الإدارة الإلكترونية :

١- نموذج حدد سعرك الخاص

إن شركة (Priceline.com) من خلال نموذج أعمالها ، سمحت للفرد أن يشتري بطاقات الخطوط الجوية بالسعر الذي يريد أن يدفعه العميل وليس السعر المفروض الذي تريد الخطوط الجوية أن يدفعه هذا العميل . وأنها باستخدام المعلومات في قاعدة بياناتها تعمل على أن تلأئم طلب العميل مع المورد الراغب لبيع ما يعرضه (من بطاقات السفر وأجور الفنادق وهذا هو المجال الأساسي لعمل هذه الشركة) بالسعر المحدد من قبل العميل. ويضع نموذج الأعمال هذا نموذج الأعمال التقليدي في صناعة الخطوط الجوية في خطر .

٢- نموذج السمرة الديناميكية

يمكن أن يحدد العملاء في العصر الرقمي طلباتهم من أجل المنتج أو الخدمة . وهذه المواصفات تذاغ وتنشر عبر الإنترنت لمقدمي الخدمة في دعوة أية ليمسلموا العطاءات ويمكن أن تكون العطاءات معروضة ، مصححة ، أو بدون أية مداخلات لاحقة من العميل . والمثال على ذلك هو شركة (Get There.com) لخدمات السفر .

٣- المزادات المعاكسة Reverse Auctions

إذا كنت مشتري كبير خاص أو عام . فأنت على الأرجح تستخدم نظام المناقصات للقيام بمشترياتك . والآن يمكن أن تتم العروض على الإنترنت بلأن يعرض العميل ما يريد ليتلقى المناقصات ويختار من بينها ما يلأئم . إن نظام المناقصات (Tendering System) يكسب

شعبية كبيرة كطريقة في البيع الإلكتروني . وقد ساعدت الإنترنت من تحقيق ذلك على نطاق واسع مع توفير مربا جلية منها . أن المزادات المعاكسة (reverse Auctions) الإلكترونية سريعة ، وهي تخفض التكاليف الإدارية بحوالي (٨٥٪) وأن أسعار المنتجات يمكن أن تكون أقل بحوالي (٥٪ إلى ٢٠٪) .

٤. التسويق الانتلافي

يعد التسويق الانتلافي أو الإندماجي Affiliate Marketing هو الترتيب الذي يصنع فيه شركاء التسويق ترويسة (Banner) شركاتهم في مواقع مضيعة لشركات أخرى مثل أمازون كوم لغرض الترويج . وهي كل مرة ينقر العميل على الترويسة وينتقل إلى موقع الويب المعلن . ويقوم بالشراء . ويقوم المعلن بدفع نسبة (٣-١٥٪) كعمولة للموقع المضيف . إن المبادر بذلك هو شركة (CDNow). والمفهوم أو الطريقة مستخدمة الآن من قبل آلاف تجار التجزئة والبائعين المباشرين .

٥. نموذج الشراء الجماعي

خصم الكمية معروف وذلك بأن المشتري يمكن أن يدفع أقل لكل وحدة عندما يشتري وحدات بكمية أكبر وباستخدام مفهوم الشراء الجماعي . فإن الأعمال الصغيرة وحتى الفرد الواحد يمكن أن يحصل على الخصم . تستثمر بذلك التجارة الإلكترونية مفهوم التجميع الإلكتروني Electronic Aggregation من أجل الشراء الجماعي الذي يتواجد فيه طرف ثالث يتولى مهمة إيجاد الأفراد أو المشروعات الصغيرة أو المتوسطة ، ويقوم بتجميع طلباتهم الصغيرة . وبعدئذ يقوم بالتفاوض من أجل صفقة كبيرة بأفضل الأسعار الأقل . وبعد القادة في هذا النموذج هم Enrana.com and

Apbs.com

٦. نموذج السوق والمبادلات الإلكترونية

وجدت الأسواق الإلكترونية في تطبيقات منعزلة . والمثال هو سوق الأوراق المالية وبعضها تم تشغيله كلية بنظم الحاسبات وشبكاتها الممتدة منذ الثمانينات ولكن منذ (١٩٩٩) دخلت الانترنت الأسواق الإلكترونية بكفاءة تشعبية من أجل المتاجرة . وإذا ما نظمت وأديرت جيدا ، فإنها يمكن أن تفيد البائعين والمشتريين . ومثال ذلك (E-Steel.com) في صناعة الصلب .

ومن الواضح أن نماذج الأعمال هذه تعمل على الاستمادة من الإنترنت ، فهي تركز على الأصول الرقمية خلافا لنماذج الأعمال التقليدية التي تركز على الأصول المادية . فإذا كان الشيء الملموس هو الذي يمشى القيمة ، فإن الرقميات والخدمات والمعلومات المرتبطة بها غير الملموسة هي التي تنشئ القيمة . والواقع أن نماذج الأعمال الجديدة في العصر الرقمي المتصاعد قد أدت إلى نتائج مثيرة للإهتمام ، وربما للقلق من منظور الشركات المادية الأخرى .

ويمكن تحديد أهم هذه النتائج في الآتي:

أولاً أخذت نماذج الأعمال الجديدة تقوض أهمية وفاعلية النماذج الصناعية القديمة . فهذه الأخيرة كانت محرك التطور خلال القرن الماضي ولكنها سرعان ما تحولت إلى عبء تزعج تحت بطئه وافتراضاته المادية وبنيتة التحنية الثقيلة والاعتماد على تركز القدرات داخل الشركة... الخ الشركات لأن هذه الخصائص التي كانت في الماضي مزايا تحولت إلى أعباء في مواجهة نماذج الأعمال الجديدة .

ثانياً إن نماذج الأعمال الجديدة هي الأكثر تنوعا وسهولة في الإنشاء والظهور ومن ثم تحقق النمو والتطور بالنظر لكونها نماذج قائمة على الرقميات في معظم خدماتها أو المعلومات أو العلاقات . وتأتي من أفراد أو مكاتب أو شركات صغيرة يمكن أن تعمل من أي مكان في العالم على الإنترنت . وكل هذا يجعل مثل هذه النماذج غير قابلة للتنبؤ والتحديد والتقييم لمخاطرها على كل نماذج الأعمال الحالية

ثالثاً رغم ان نماذج الأعمال الجديدة ترتبط بالرقميات غير المؤسسة وليس بالتكنولوجيات أو المنتجات المؤسسة . فإن الكثير منها ذو قدرة كبيرة على توليد العوائد . ولقد أشار رايبورت وجوارسكى (Rayport and Jaworski) إلى أن هناك أنواعاً من نماذج العوائد : نماذج الإعلان لبيع المنتج أو الخدمة أو المعلومات . رسوم عقد الصفقات بين البائعين والمشتريين . وأخيراً رسوم الاشتراك في الصحف، المجلات . أعمال الخدمة المرتبطة بالمعلومات . ومع ذلك فإن عملية توليد العوائد من هذه النماذج هي أوسع من ذلك وتتمثل في :

- بيع المنتجات والخدمات على الإنترنت .
- بيع الفضاء الإعلاني .
- بيع خدمات رعاية مواقع الويب .
- بيع أماكن المنتج كما في ظهور منتجات معينة بطريقة متحركة في حيز من الموقع .
- بيع الاشتراكات في المعلومات والخدمات وبشكل خاص في التقارير الدورية التي توزع عبر الإنترنت .
- ترخيص المحتوى (Licensing Content) مثل النصوص ، الصور ، الفيديو ، الأصوات وغيرها .
- أخذ العمولات على المبيعات كما في مزادات زيون - إلى - زيون (C2C) ، أعمال - إلى - أعمال (B2B) وعن جميع المشتريات .

رابعاً: تشير التجربة في مجال النماذج الصناعية أو هي نماذج الأعمال الجديدة إلى أن نموذج الأعمال مهما كان جيداً . فإنه لا يكفي لوحده . وذلك لأن المنافسة شديدة والتعلم (والذي في حالات كثيرة يعني التقليد وفي حالات أقل يعني التحسين) أسرع مما يعمل ميزة النموذج الجديد سريعة التغير والتقدم وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية الفعالة هي وحدها القادرة على أن تطور قدرات نموذجها من أجل استمرار الميزة وإغنائها وتطويرها . ولعل هذا ينطبق ليس على نموذج الأعمال الجيد فقط ، وإنما وإلى حد ما على نموذج الأعمال السيئ (الذي يعني العموض في نوع القيمة التي يحاول إنشاؤها ونوع العملاء المستهدفين)

الإدارة الإلكترونية

من الممكن أن نرسم مسارا للتطور الإداري في العصر الحديث ومراحله الأساسية هي الفترة التي سبقت ظهور الإدارة العملية والتي فيها كانت الإدارة نشاطا تجريبيا متعرقا ومنعزلا في بيئاته وقجاريه المختلفة . ولعل السمة الأساسية في هذه المرحلة هي الازدواجية والتكرار في التجارب دون تبادل حقيقي لهذه التجارب وخبراتها . لتأتي مرحلة الإدارة العملية في بداية القرن العشرين تقريبا . والفائدة على الملاحظة والقياس ومحاولة التوصل إلى المفهوم الأفضل في تفسير الظواهر الإدارية والطريقة الأفضل في أداء الوظائف والأعمال المختلفة . ومع مقدره متزايدة من أجل تبادل الخبرات . والمرحلة الأخرى هي مرحلة الإدارة الإلكترونية . ولعل المرحلة الأخيرة هي التي لا زالت تتطور . وفي هذه الإدارة فإن الانترنت تلعب دورا أساسيا وتمثل ذروتها ونموذجها الأرقى وتكنولوجياها الأحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية وسرعة فائقة هي سرعة الضوء في الاتصال وعقد الصفقات .

وفي ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الإلكتروني الرقمي . ومن إدارة الأشياء (المكان . الأبنية . والأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات والرقميات Digital . الشبكات . العلاقات . والتفاعلات) . فإن ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على شركات الأعمال . ولقد أشار بيتر دراكر (P.F. Drucker) في ضوء تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين . إلى أن معظم ما تعلمناه في الإدارة إما يكون خطأ أو عفا عليه الزمن . وأن القليل جدا من المفاهيم والمبادئ في الإدارة صحيح ولا خلاف عليه .

ما تقدمه الإدارة الإلكترونية في بيئة الأعمال الجديدة

إن طرح فلسفة ومفاهيم الإدارة الإلكترونية . والكيانات الأساسية التي تقوم عليها في المنظمات العصرية وكذلك التطرق إلى الأنظمة الإلكترونية والرقمية والاتصالية مثل قواعد البيانات (Data Base) وأنظمة الخبرة (Experience Systems) وأنظمة المعلومات الإدارية

(Managerial Information Systems) وأنظمة دعم واتخاذ القرار (Decision Support System) وأنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وغيرها كأدوات واليات تساعد أعمال الإدارة الإلكترونية (E.M) يتطلب طرح ذلك كله التعرف على المراحل المهمة و التشغيلية لبناء الإدارة الإلكترونية من خلال منهجية علمية وعملية والتعرف كذلك على الصعوبات والإشكاليات التي تواجه التقدم نحو الإدارة الإلكترونية وأساليب المواجهة والحلول المقترحة .

ويجب أن يكون واضحاً أن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الإدارية هو :

- تقليص دورة العمل وسرعتها .
- الحفاظ المنظم وسرعة استرجاع المعلومات .
- تنظيم الملفات وتقليل الأخطاء .
- تنظيم المكاتب بطريقة علمية .
- تقليص الأعمال الورقية .
- تفعيل إدارة الذات والوقت .
- تبسيط إجراءات العمل .
- تفعيل استخدام التكنولوجيا المكتبية وخفض تكاليف العمل .
- تحسين فن تنظيم وصيانة المعلومات .

في أواخر القرن التاسع عشر كانت أحاديث فرديريك تايلور (F W Taylor) في الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكية ذات طابع تبشيري بميلاد علم جديد هو علم الإدارة وقد أشار المبدأ الأول من مبادئ الإدارة العلمية إلى أن ثمة علماً جديداً أو قواعد جديدة لأداء كل عنصر من عناصر العمل أو الإنتاج لحل محل المواعيد التقريبية أو التحريبية القديمة (Old Rule-of-Thumb) . وبعد مائة عام وفي نهاية القرن العشرين . ومع تصاعد الموجة القوية للانترنت وأعمال الويب بكل خصائصها

التمهيرة تواحه لإدارة تحديات جذرية وعميقة هزت بحق إن لم تكن جميع افتراضات ومبادئ الإدارة .

وإذا كان لابد من وضع العلاقة بين الإدارة والانترنت في سياق الدراسات والتحليلات الحالية ، فإن هذه العلاقة تشهد تجاذبا شديدا يصل في بعض الأحيان إلى حد التنافي المتبادل ! . فهذه العلاقة لازالت منذ أول ظهور عام للإنترنت عام ١٩٩٤ . حيث تم توسيع نطاق استخدام الإنترنت من نطاق وأغراض البحث الأكاديمي والعسكري إلى الاستخدامات العامة ومنها استخدامات الأعمال . وحتى الآن تتراوح بين نهايتين قصوتين هما :

الأولي النهاية القصوى القائمة على الإدارة (إدارة زائد مقابل انترنت ناقص) وعند هذه النهاية القصوى فإن الانترنت ليس سوى أداة أو وسيلة من وسائل الإدارة لا تختلف كثيرا عن الوسائل الأخرى وتأثيراتها على الأعمال كما هو الحال في اختراع السبلك الحديد في القرن التاسع عشر أو اختراع الهاتف. وعند هذه النهاية يمكن أن نطالع آراء الكثيرين من المختصين في الإدارة.

فالإنترنت لدى قادة الإدارة هي مجرد تكنولوجيا لابد من إدارتها بطريقة تضمن تحقيق أهداف الشركة بالطرق والقواعد التي قامت عليها الإدارة منذ البدء . ويمكن أن نلاحظ ذلك في دعوة بيتر دراكر (P.F. Drucker) على اعتبار الانترنت مجرد تكنولوجيا ودعوة ميشيل بورتر (M Porter) بالعودة إلى الأسس فحسب بورتر فإن الأعمال النشيطة على الانترنت هي أعمال اصطناعية بوسائل مدعومة بواسطة رأس المال الذي كان متاحا . وإن الانترنت لم تأتي بتحويلات عميقة تترك تأثيرها على الأعمال إذ لم تأتي بقواعد جديدة للمنافسة . بل رالت القواعد القديمة هي التي تتحكم باللعبة وتكسب عملتها . فالقيمة الاقتصادية هي الحكم النهائي لنجاح الأعمال . وهذه القيمة في حقيقتها ليست أكثر من فجوة بين السعر والتكلفة (أي الربحية) . والربحية لا زال يتحكم بها عاملان أساسيان (وهذا ما ينطبق على استخدامات الإنترنت) هما : تركيب الصناعة ، والميزة التنافسية المستدامة .

الثانية النهاية القصوى القائمة على الانترنت (إدارة ناقص مقابل انترنت زائد) وعند هذه النهاية فإن كل شئ قد تغير مع الانترنت سواء في الشركات أو في الإدارة أو في إنشاء القيمة وأن التكنولوجيا صارت ذات تأثيرات عميقة وواسعة مدرجة أصبحت تقود كل شئ بما في ذلك الإدارة ومبادئها ووظائفها . وربما تفكيك الشركات وتحويلها إلى مجرد مشروعات صغيرة أو فردية بينية لا تكتسب كل التعقيد الذي كانت الإدارة تكتسب أهميتها منه في السابق . ومن أجل الوقوف على أبعاد هذا التغيير نشير إلى الإنترنت التي تقوم على التشبيك الفائق حيث أخذت تصبغ الهرمية (Hierarchy) وهي المبدأ الأساسي الذي قامت عليه قوة الإدارة والتسلسل التنظيمي . موضع شك عميق سواء في توزيع السلطة الإدارية أو في الاتصالات . كما أن إنشاء القيمة على أساس النشاط الافتراضي (Virtual Activity) أخذ يبرز حقيقة أن القيمة يمكن إنشاؤها في كل مكان من المنزل من قبل العاملين عن بعد أو في مصانع المنافسين (التوريد الخارجي) . وهذا ما يعتمد نجاحه بالدرجة الأولى على الشبكة الداخلية (Intranet) أو الخارجية (Extranet) للشركة بالدرجة الأولى أكثر مما يعتمد على الإدارة التي يمكن أن يكون تأثيرها في الأمد القصير . أما في الأمد البعيد فإن التأثير يعود للتكنولوجيا . وهذا هو مضمون النظرية أو الرؤية الرمزية التي تؤكد على أن نجاح أو فشل الشركات يعود إلى عوامل خارجية وليس إلى عوامل داخلية أهمها الإدارة .

كما أن الشركات التقليدية القائمة على النشاط المادي مثل شركة جنرال إلكتريك (GE) الأمريكية وجدت أنها بحاجة كبيرة إلى أن تعمل في فضاء تنافسي جديد لهذا أنشأت موقع الويب للشراء على الإنترنت . حيث أن كل مورد يمكن أن يقدم عطاءه على طلبات الشركة على الويب . وبات ذلك يخفض تكاليف الشراء ويساهم في إيجاد ميزة تنافسية جديدة . وقد أدى هذا بموردي جنرال إلكتريك إلى أن يبدؤوا هم أيضا بتكييف أعمالهم لتكون أكثر انسجاما وألفة مع الويب وإيجاد حمرال موترز الإلكترونية (E-GM) .

وبير هاتير النهائيين هناك الكثير من المخلصين الذي يؤكدون على أهمية الموازنة والتوسط بين الإثنين . وذلك بالتأكد على أن الانترنت بسبب الإمكانيات العظيمة وسرعة التغيرات المترافقة معها يمكن أن تمارس دورا في إغناء الرؤية الإدارية من أجل تطوير الأعمال والقدرات الجوهرية للشركة . كما أنها وبسبب خصائص الانترنت في التشبيك الواسع والكثيف في كل مكان وفي الوقت الحقيقي والسرعة الفائقة . تقوم بزيادة الكفاءة التشغيلية لهذه الأعمال .

ويشير أنتوني تجان (A.Tjan) إلى أهمية التوازن في طرح مسألة الإنترنت من حيث أن الاهتمام بالانترنت يجب أن لا يركز على الفرص الممكنة والمفصلة الجديدة التي تنتجها الانترنت . وإنما التركيز على كيف يمكن أن تعمل وتساهم الانترنت في الأعمال الجوهرية للشركة . وكيف يمكن أن تساهم مبادرات أو مشروعات الانترنت في جعل الأعمال الجوهرية أكثر كفاءة . كما أن ميشيل بورتر (M.Porter) الذي تحدث مطولا عن الآثار السلبية للانترنت والصارة بتميز الشركات وهيكل الصناعة . فإنه ينظر إلى الجوانب الإيجابية في الانترنت . فإلى جانب أنه يؤكد على أن الانترنت يجب أن لا ينظر إليها بمثابة آكلة (Cannibalistic) للأعمال والطرق التقليدية لتحل محلها في جميع عمليات ومكونات سلسلة القيمة . حيث يؤكد على الجوانب الإيجابية أيضا على جميع المكونات الرئيسية (الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع) والأنشطة المساعدة (البنية التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية . التطوير التكنولوجي والتدبير) في هذه السلسلة . فإن على الشركة أن تقيم وتميز المجالات التي يمكن أن تكون الاستفادة من الانترنت كبيرة . والمجالات التي يتم فيها مزج الأنشطة الافتراضية والأنشطة المادية . والمجالات التي تظهر فيها حدود تكنولوجيا الانترنت بما يجد من الاستفادة منها .

المزايا الإدارية التي تحملها الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الرقمية أو الإلكترونية (Digital or E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في الجازوظائف الإدارة (التخطيط . التنظيم . القيادة . والرقابة الكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج،

التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التنسيق الإلكتروني)

والواقع أنه خلال هذه الفترة الطويلة ومع تطور مدارس الإدارة كانت الماهيم والمبادئ الإدارية تترسخ من حيث تحقيق النتائج في السوق وساء على ما تحفه الإدارة من نتائج إيجابية سواء في تحقيق الأهداف بفاعلية أو في استخدام الموارد بكفاءة ويركز البعض في الإدارة الإلكترونية على احتساب العائد على الإدارة (Return On Management) على غرار العائد على الاستثمار (ROI) على أساس أن المدير ووقته المتاح والانتباه الذي يتمتع به تمثل الموارد الأكثر ندرة . ومع تطور الانترنت فإن المسألة تبدو مختلفة بدرجة كبيرة . حيث يظهر التحدي الإلكتروني في حالات كثيرة في مواجهة متصاعدة مع الإدارة وتراثها ومبادئها وأساسياتها وأدواتها المتعارف عليها والتي اتسمت لسنوات قليلة ماضية بمصدقية عالية .

والحقيقة أن الإدارة الإلكترونية تؤكد أهمية العائد على الإدارة ودورها في تمثيل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية . ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا . فإنها تبدو أيضا وكأنها انقطاع إداري لابد من قبوله كحتمية تكنولوجيا وليس كتطوير إداري موازي لتطور الانترنت . ويكفي أن نشير إلى أن الجهات عديدة تعتمد على الانترنت تتحدث عن نهاية الإدارة (End of Management) وعن تغير ميزان القوى بين الإدارة والتكنولوجيا . فالإدارة كانت هي الفكرة القبلية التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة أو الوسيلة . وبالتالي فهي تمثل الفكرة القادمة (Afterthought) يجب أن توجه وتخضع للتوجه الاستراتيجي الذي تحده إدارة الشركة ولكن مع الانترنت الذي يشكل المجال والقوة الأكثر حيوية في التطور التكنولوجي فإن التكنولوجيا لم تعد كذلك . بل أصبحت هي الفكرة القبلية التي تأتي بالقدرات والمخالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة ومع الشبكات الفائقة الذي جاءت به الانترنت وشبكات الأعمال سواء على مستوى الجماعة المحلية أو البلد أو العالم من جهة . وطبيعة العمل على الحاسب والانترنت

بوصفه عملاً فردياً عن بعد وتفاعلياً مع الأطراف الأخرى بشكل آني وهنا وفي كل مكان من جهة أخرى . لهذا :

أولاً : فإن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للتخطيط والأوامر في الأسفل لم تعد ضرورية وحاجة أساسية تنأتي من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد .

ثانياً أن الإدارة التي ارتكزت على ترات إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير (Management of Others) . فالمدير لا يمكن تصوره بدون آخرين بوجههم ويصنع القرارات والتوجيهات التي ترشدتهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف الشركة . ولكن مع النشاط القائم على الحاسب وهو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد ومنعزل . كما أنه في نفس الوقت تفاعلي - آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات وما يجب عمله . وهذا بالتأكيد أصبح ينقل مركز الثقل بقدر أو بآخر من إدارة الذات . ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والعلاء .

ثالثاً : أن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل) . أخذت تصبح غير مبررة من الناحية العملية . فمع الانترنت وشبكات الأعمال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع غير مسبوق . أصبح بفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار (إدارة أقلية من المديرين تريد وتوجه أغلبية من العاملين) . وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المركزة على الانترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة وديمقراطية تنظيمية لصالح .

أ - إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل

ب - إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة والعاملين والاستشاري

ج - إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية أو إدارة تنفيذية كل تركيزها هو حل المشكلات ومعالجتها من أجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الويب لإخاز الأنشطة المضيقة أو المنشئة للقيمة لصالح الشركة .

إن هذا الذي عرصدنا له يجعل نقول أن الإدارة الإلكترونية نمطا جديدا وربما غير مألوفا من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة . وللتدليل على ذلك نشير إلى الآتي :

أ - لقد أشار رو وبايرز (Rue and Byars) في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة (على شاكله القوانين في العلوم الطبيعية) إلى أن هناك قانونا واحدا (وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون) هو مبدأ وحدة الأوامر (Unity of commands) . والأساس في هذا المبدأ - القانون هو أن لكل عامل في الشركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات . والواقع أن هذا المبدأ قد تم إضعافه منذ الستينات عند ما ظهر التنظيم المصفوفي (Matrix Organization) حيث أصبح للعامل الواحد مديرين الأول مدير إداري (المدير العمودي) والثاني مدير فني (المدير الأفقي). ومع التنظيم الشبكي (Networked O.) القائم على أساس الفرق التي تتشكل حسب المهام وتنتهي بانتهائها لتتشكل من جديد مع مهام جديدة ، لا يعود للعامل مسئول واحد ، وإنما عدد من المسئولين بتعدد الفرق التي تتشكل مرة تلو المرة .

ب - إن الهرمية التي ظلت عمودا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات ، أخذت تواجه تغييرات جذرية فلقد أثار كوين وآخرون (Quinn et al.) إلى أنه في الشركات المهينة عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية ليكون عاليها أسفلها ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم بينما الأفراد المهنيون في قمته ولا يعود الأفراد العاملون فيقولون للمدير يا رئيسي وإنما العكس فالمدير يقول للمهنيين يا رؤسائي (My Bosses). كما أن إيفانز ووريسستير (Evans and Warster) في ظل الويب وصلاته المائقة وإلغاء مبادلة في إطار المعلومات التقليدية بين الثراء (Rich ness)

والوصول (Reach) لا تعود الهرمية ضرورية ، وبالتالي لا بد من تحول هرمية التنظيم العمودية (من أعلى إلى أسفل) إلى ما يشبه شجرة القرار الأفقية (من اليسار إلى اليمين) . وتحول الهيكل (Structure) الذي هو العمود الفقري للمنظمة التقليدية إلى محطط (Chart) يقرأ من اليمين إلى اليسار فيما يشبه محطط تدفق لعمل (Flowchart) . وهذا يتكامل مع الصلات المفرطة (Hyperlinks) التي تحقق مع التنظيم الشبكي الذي هو أكثر تساوفاً وانسجاماً مع الويب وصلاته الفائقة . فمن الواضح أن شركات الويب بصلاتها الفائقة . وهذا وفي كل مكان تغير فكرة الشركة القائمة على الهرمية . وعلى الحدود الواضحة والمنتوية للشركة ليسهل إدارتها .

إن الويب (Web) هو سلسلة قيمة لا مركزية بدرجات غير مسبقة ضمن الأعمال . بر سلسلة قيمة غير مهيكلة في الصناعة بكل ما يعنيه ذلك من تعاون بين عاملين عن بعد منتشرين على مساحات جغرافية واسعة . وربما لا يعرف أحدهم الآخر . وتكامل افتراضي بين أطراف محتلمة قد يكون من بينها المنافسون يعملون ليس في إطار هرمية محددة وعلاقات واضحة متبلورة ، وإنما في علاقات متغيرة عرضية موجهة للغرض . وسائلة تقوم على الفرق والمشاريع المتغيرة باستمرار وحدود شركة غير متبلورة . وهذا ما ترشح عن نمط الشركات المميزة في وادي السليكون (Silicon Valley) (وهذا ما سنناقشه بشئ من التفصيل في فقرات لاحقة) .

إن هذه التغيرات الكثيرة هي التي أخذت تمهد الطريقة لطرح مقولة (نهاية الإدارة) . فمع أن القول بالإدارة الإلكترونية يحمل صمنا اعترافاً باستمرار الإدارة وبالتالي المديرين . إلا أن ما لا يمكن إغفاله هو أن ثورة الانترنت وشبكات الأعمال والرقميات (Digital) جاءت بتغييرات واسعة جعلت الإدارة الإلكترونية لا تنتمي الإدارة كما عرفناها إلى الحد الذي جعل الكثيرين من أنصار العصر الرقمي - الافتراضي - الإلكتروني لا يمكن أن تستمر بمفاهيمها وممارساتها السابقة بل أن البعض تجاوز كل ذلك بطرح مقولة (نهاية الإدارة) . وبين هاتين النظرتين نقف لبث عن ما يمكن أن يمثل الحالة الأفضل في الاثنين من خلال فكرة أو مفهوم الموازنة الذي تطرحه من أحل تحب الحالات القصوى وحالة التنافي بطريقة إما أسود أو أبيض .

مفهوم الإدارة الإلكترونية

قد تبدو الإدارة الإلكترونية (E-Management) للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية ، إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من روايا معينة . فقد وجدت أتمته المكتب (Office Automation) منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والمايكرو فيلم وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسب (CNC) والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب (CAD/CAM) التصنيع المتكامل (CIM) والمستودع المؤتمت ونظيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات . كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسبات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية . وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة . وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت . فما الجديد في مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ . إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة . وهي أيضا إدارة الرقميات (Digital) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (0 و1) بدلا من إدارة الأشياء . وبين الإثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله ليس فقط لأن الأشياء وما يرتبط بها هي ملموسة بالدرجة الأولى . وأن الرقميات هي غير ملموسة ، أو أن الأشياء هي حقيقية (Real) . وأن الرقميات هي افتراضية (Virtual) . وإنما وهذا هو الأصم أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلومات الاجتماعي - الفكري (إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل)

وفي المقابل . الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شئ هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها

ولابد من التمييز بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الرقمية أو الإلكترونية المجردة التي تستخدم الإنترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في

العمل والاتساح والتوزيع والإدارة . وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات المرحمة (المادية الرقمية) التي تستخدم الانترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصرف الإدارة وتعريفها من خلال الخصائص المتميزة للانترنت . ففي الأولى تكون الإدارة التقليدية عساً ثقيلًا وسببًا في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها ، في حين تكون في الثانية مصدرًا لتكامل الأبعاد المادية (الإدارة التقليدية) والرقمية (الإدارة الإلكترونية) وفي هذا السياق من الجمع بين الأبعاد المتكاملة تحدث روبرت هارجروف (R.Hargrove) عن الإدارة الرقمية (الإلكترونية) كنموذج للإدارة التي تجمع الإدارة عن بعد (العاملين عن بعد خارج الشركة) ، والإدارة عن قرب (العاملين الدائمين والمؤقتون في الشركة) .

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفًا إجرائيًا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة . وفي ضوء هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي :

أولاً : إنها عملية إدارية ، وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها .

ثانيًا : الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال : وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح (الإدارة الإلكترونية) . وتحدد هذه الإمكانيات المتميزة :

أ - التشبيك الفائق (Hyperconnection) : وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها .

ب - التفاعل الآني وعلى مدار الساعة : حيث الانترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين العملاء والموردين والأطراف الأخرى . كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (٧ ٢٤) أي في (٢٤) ساعة في اليوم و (٧) أيام في الأسبوع .

ج - التفاعل هنا وفي كل مكان حيث أن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر امكانيات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو العملاء الموجودين هنا حيث أنشركة وفي كل مكان عبر العالم بسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدًا.

د - السرعة الفائقة إن المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الاتصالات عن بعد والتنقلية الخالية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء . تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (١٥) ثانية . بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت ايصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم !

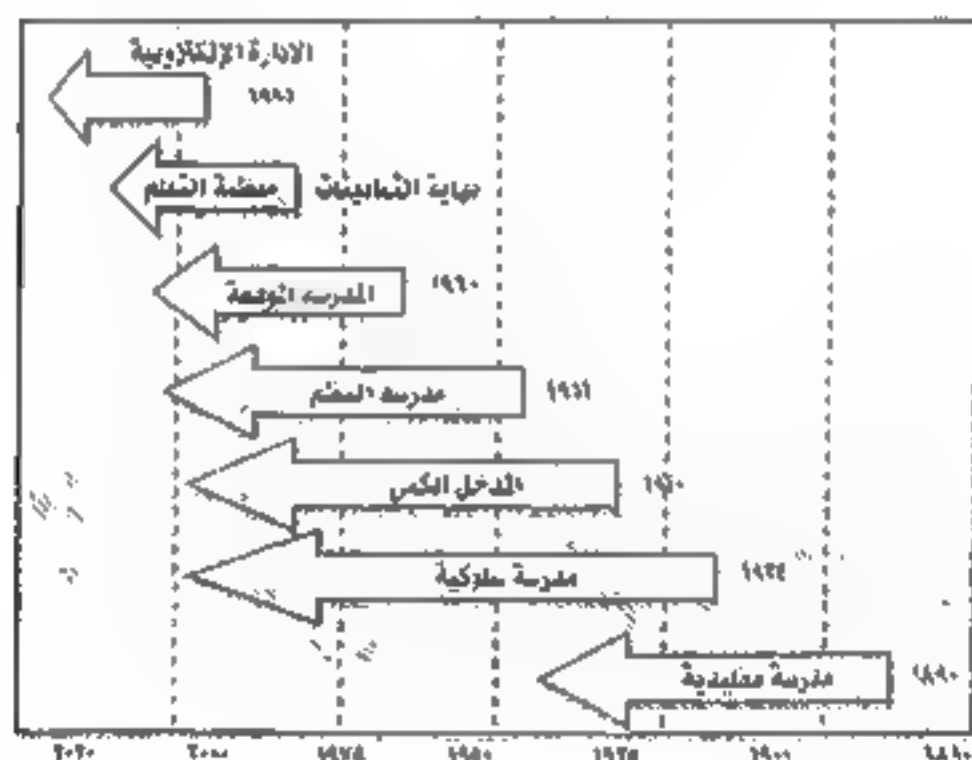
هـ - الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود : إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين. لهذا ، فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود. وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة حتي لو كان من يقوم به هم المنافسون . وإن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة حتي لو كانوا لا يعملون في الشركة فعلا . وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

إن هذه السمات تؤدي بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها ، وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم السائل والمرن وقبول العمل مع موارد لا تخضع لإدارة الشركة . وإنما موجودة وتعمل خارجها . وتمثل سرعة الاستجابة في القرار والتفعل والعلاقات بالقدرة التقليدية . وإنما بقدرة الانترنت على الاتصال الآن وفي كل مكان . ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية فسنطرح أبعاء تطورها على مستويات متعددة وكالاتي :

أولاً إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها : إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإداري يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية علي مدى أكثر من قرن من الزمن . فهم

المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور. و وظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة ٢٤-١٩٣٣) والتي تامت وتوجت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية. ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات. ثم المدرسة الموقفية في الستينيات. فمدخل محطة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي شكل يوضح هذا التطور.

شكل يوضح تطور المدارس الإدارية

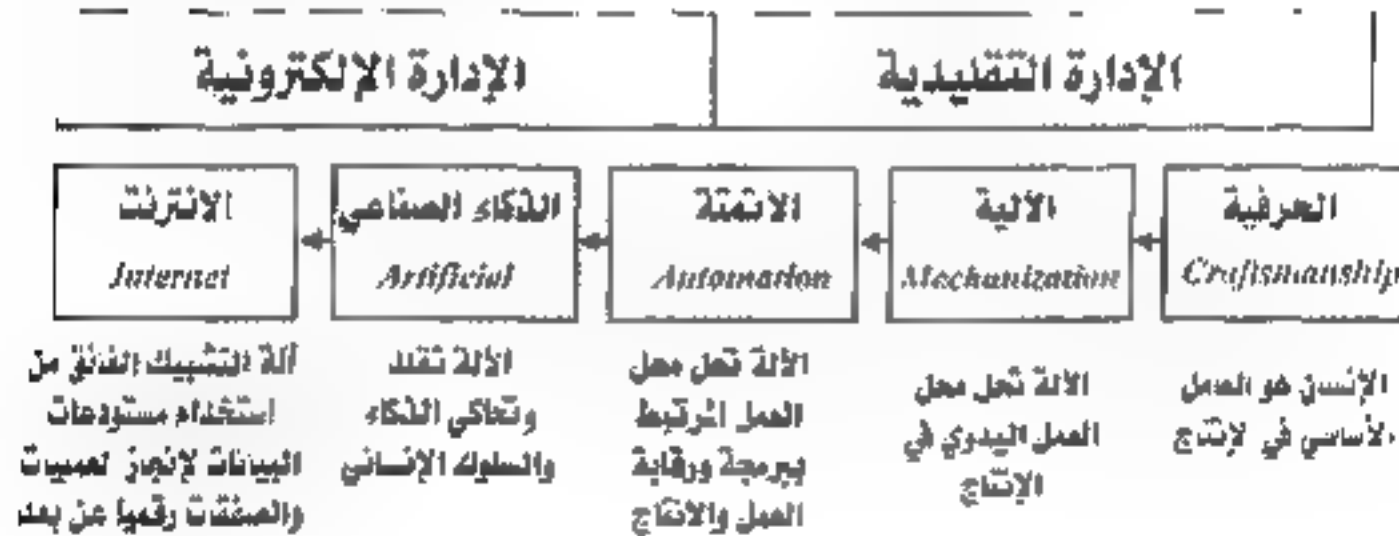


ثانيًا ان الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة. إن التطور التكنولوجي إجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية. ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة. كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب (CAD CAM). وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب (CAPP). لينتقل إلى العمليات الذهبية

المحاكاة للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء هي الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة .

والإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تنسيقاً . وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا . ولعل هذا يصبر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة . وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد . والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الإلكترونية .

شكل يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



الإنترنت والإدارة الإلكترونية

الشبكة تتجه يوما بعد يوم لتكون وسيلة حياة وليست واسطة استغلال فقط . ففي بدايات نشاط الانترنت . نشأت العديد من المواقع للترويج الإعلامي كالمشتر عن الخدمات الأكاديمية والجامعات والمدارس ومراكز البحث وغيرها . وشبنا فشبنا أدركت المؤسسات بسبب ما وفرته تقنيات الوسائط المتعددة إمكانية إستغلال الشبكة لأداء خدمات تعليمية وتدريبية على الخط . وشهد ويشهد هذا الحقل تطورا رهيبا قياسا بغيره من حقول النشاط على الانترنت .

وفرت آلاف المؤسسات التعليمية مداخل لوؤسساتها عبر الانترنت صفوف دراسية . وجامعات إلكترونية . وطلبات على الخط . وأوراق عمل وامتحانات . وتدريب إفتراضي يتضمن مواد التدريب والفحوصات . وشهادات جامعية عبر الشبكة . والكثير الكثير في حقل التعليم والتدريب .

والأمر لا يقف عند هذا الحد . حيث أتاححت التقنية تحويل الصف الدراسي إلى بيئة تفاعلية شيقة . وليس المقصود هنا إستخدام الحاسب من أجل اللعب أو مجرد الدخول إلى الإنترنت من قبل الطلاب في المدارس . فذلك ليس توظيفا للتقنية . إنه اقتناء لوسائلها دون إستغلال حقيقي . لكن استثمار التقنية في التعليم المدرسي والجامعي أدى إلى إستثمار التقنية في كل الفروع التعليمية والتعلم بواسطتها . والمواد داخل نظم الكمبيوتر . والقراءة والاطلاع وتقديم الامتحان يتم بواسطتها . والصوت معبرا عن الصورة والص . وحتى المدرس أو أستاذ الجامعة يرتبط بطلابه عبر الشبكة ويكلمهم بالأبحاث والواجبات ويتلقى أداؤهم ويقيمه ويتواصل مع طلابه عبر أدوات يدركونها أفضل ويتقبلونها أكثر من الوسائل التعليمية التقليدية

والجامعات - حتى تلك التي لا تقيم تعليمها إفتراضيا على الشبكة - أدركت أن ما لديها من محزون علمي ومعرفي يتطلب منها أن توفره للعموم أو لطلابها أو المجتمعات التي تتصل بها . فأنشأت بوابات ومنصات ذات كفاءة عالية تتيح للمستخدم الدخول إلى مكتبات هذه الجامعات ومنشوراتها والتجول في أرجائها والإفادة من محتوياتها وغير ذلك الكثير .

أصبح التعليم سهلاً وأكثر فعالية وأكثر إنتاجية في بناء المعارف وتمليك أدوات المعرفة في بيئة الحقيقة الافتراضية . إذ متى ما توفر التفاعل بين المتلقي والمادة ومقدمها وتوافرت القدرة لتلقى الإسناد التعليمي والتعامل مع المعلومة بأكثر من صورة أمكن إزالة حواجز التلقي وتنامي الرغبة في التحصيل

والتدريب نشاط تأهيلي في حقول مهنية وعملية . اعتمدت له وسائل عديدة لضمان إيصال أفضل المعارف الجديدة وتبادل الخبرات بين المشاركين لكنه أمسى سهلاً في البيئة الافتراضية . بل أنه تعدى التدريب في الحقول البسيطة إلى أكثرها تعقيداً . إذ يتوفر على الشبكة مثلاً مواقع لتعليم الطيران والتدريب عليه وتطوير وتأهيل الطيارين في حقول جديدة من حقول علم الطيران .

والتدريب والتحصيل المعرفي والتطبيقي ليس حكراً على المثقفين والمتعلمين . إذ ترفع المجتمعات والحكومات شعار التعليم المستمر وأنشطة محو الأمية . وبدورها تقدم الشبكة منصات لتعليم اللغات الأجنبية ومعارف الطباعة والسكرتارية وإدارة المكاتب والعلوم الهندسية التطبيقية والفنون اليدوية وغيرها .

التوظيف الإلكتروني

هل تبحث عن عمل ؟؟ . هل تطلب موظفين لعمل ما ؟؟ . هل أعيالك البحث وارهقتك مشكلات الوصول للمقطاعات المعنية باختصاصك ؟؟ . الانترنت تقدم حلولاً جادة في هذا الحقل .

إن اللجوء لما يعرف بالتوظيف الإلكتروني يساهم في توفير فرص عمل لراغبين . وحل مشكلات إيجاد الموظفين . على نحو أوسع نطاقاً من الوسائل التقليدية للبحث عن الوظيفة . وفي هذا الإطار فقد نشأت عبر الانترنت مواقع خاصة تعنى بهذا الأمر . تتيح للمستخدمين فرصة تقديم أنفسهم ومؤهلاتهم وطلب الوظائف وتتيح أيضاً الإعلان من قبل المؤسسات عن احتياجاتها البشرية من الموظفين . ولا يقف التوظيف الإلكتروني عند حد الإعلان فقط . بل تتيح المواقع تبادل البيانات وتحليل احتياجات

السوق أو القطاع المعنى وبيان فرص التوظيف ومستكالاته . وتتيح المرمصة لإظهار عناصر التميز الشخصى . وتخلق حالة تفاعل بين الوظيفة وأطرافها .

والتوظيف الإلكتروني لا ينحصر بجهات ومواقع تخصص فيه وحده بل لا يكاد موقع الاعلاني يميز إلا وجد ضمنه روابط أو معلومات بشأن الوظائف صحيح أن كثيرا من هذه المواقع مجانية . لكن التخصصية منها تتقاضى مبالغ وعمولات لقاء خدماتها .

الأعمال الإلكترونية

الأعمال الإلكترونية (E-Business) عنوان وموضوع الإطار الأوسع للنشاط الاقتصادي في عصر المعلومات وعبر وسائل تقنية المعلومات. وهو الإطار الشامل إكتسبت شهرة أكثر من تعبير الأعمال الإلكتروني . كالتجارة الإلكترونية ، والتسوق الإلكتروني ، وتحرير الخدمات ، غيرها .

والأعمال الإلكترونية هي توظيف التقنية في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمة . وتشمل - بمفهومها الواسع وليس الضيق أو الشائع - كافة العلاقات بين أطراف الأعمال ، مؤسسات ومؤسسات أخرى . ومؤسسات وعملاء ، ومؤسسات ووكلاء أو وسطاء أو شركاء فرعيين ، ومؤسسات وهيئات مشرفة أو حكومية ، وهيئات حكومية معا . وهيئات حكومية ورعايا

أما من حيث مفهومها الضيق أو الشائع . فإننا نجد الكثير من يعارض التصور الشمولي المتقدم لفكرة الأعمال الإلكترونية . فيحصر الأعمال الإلكترونية بعلاقات هيئات الأعمال فيما بينها . وهم أيضا يخرجون الحكومة الإلكترونية من هذا الإطار باعتبار أن علاقات الحكومة ليست علاقات أعمال وإنما واجبات وخدمات . لكننا وفي إطار فهمنا لإفرازات عصر المعلومات وما إستتبعه العصر الرقمي من أثر على دور الحكومة خاصة بعد سياسات الخصخصة. وفهمنا للأداء الحكومي بأعباءه الخدمية والإستثمارية ونسبي الأداء الإستثماري. وبسبب تماثل متطلبات واحتياجات بناء

الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية . نجد أن مفهوم الحكومة الإلكترونية واقع ضمن المفهوم الواسع للأعمال الإلكترونية ، ولا يمنع شيء من تحديد عناصر وخصوصية كل مفهوم لدى تقسيم الأعمال الإلكترونية ووفق المفهوم الصحيح فإننا نتحدث فقط عن الأعمال ذات الإتصال بالأداء المالي أو التجاري أو الإستثماري .

وسنذكر النظر عن هذا التباين . فالأعمال الإلكترونية إعادة خلق لوسائل الأداء الإنتاجي والخدمي والإداري والمالي . إنها توظيف متكامل لوسائل الإتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال . وإستثمار لقدرات التصميم والإبداع وتنفيذ الأعمال الدقيقة في حقل الإنتاج . وإستثمار للقدرات التبويبية ومهارات المتابعة في حقل أداء الخدمات ورصد رغبات العملاء كما أنها واسطة الأداء الفاعل واليسير والمحقق لخفض التكلفة وسرعة الأداء فيما يتعلق بعلاقات المنشأة مع الشركاء والمساهمين والخلفاء ومزودي الخدمات من الباطن والموظفين وغيرهم.

حالة دراسية

(الإدارة الإلكترونية وإدارة الذات)

مداخل استراتيجية الإدارة الإلكترونية

المنطق الاستراتيجي	المركز	الموارد	القواعد البسيطة
الخطوات الاستراتيجية	إنشاء المركز - تحديد السوق الجذاب - تحديد المركز القابل للدفاع - التحصين والدفاع	رافعة الموارد - تأسيس الرؤية - بناء الموارد - الرافعة عبر الأسواق	متابعة الفرص - القفز إلى الفوضى - الاحتفاظ بالقدرة على التحرك - الاستيلاء على الفرص
السؤال الاستراتيجي	- أين يجب أن نكون؟	- ماذا يجب أن نكون؟	- الانتهاء القوي
مصدر الميزة	- مركز الفريد ، القيم مع نظام نشاط متكامل بإحكام	- الموارد الفريدة القيمة وغير القابلة للتقليد .	- كيف يجب أن نُشعر (أو نتقدم) ؟
الأهم الأفضل	- الأسواق المبنية جيداً والمتغيرة ببطء	- أسواق مبنية جيداً ومتغيرة بشكل متواضع	- العمليات الأساسية وقواعد بسيطة فريدة
فترة الميزة	مستدامة	مستدامة	غير قابلة للتوقع
المخاطرة	انها تكون صعبة جدات لتغير المركز.	الشركة ستكون بطيئة لبفاء موارد جديدة كظروف تغيره	المديرون سيكونون تحريبيين في متابعة الفرص الوعدة

حالة دراسية

(الاستراتيجية والإترنت والذكاء التنافسي)

إن الذكاء التنافسي هو قدرة الشركة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والعملاء من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للشركة . ومع تكنولوجيا المعلومات والإترنت فقد تزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال . ولعل هذا يفسر ليس فقط الاهتمام المتزايد من قبل الشركات بالذكاء التنافسي وإنما أيضا تزايد عدد الشركات التي تضع برامج من أجل استخدام هذا النوع من الذكاء . وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن نسبة الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء الصناعي تمثل حوالي ٣١٪ في عام ١٩٩٣ لتزداد إلى ٥٠٪ في عام ١٩٩٧ . ولتصل إلى (٧٠٪) في عام ٢٠٠٠ .

وإن الكثير من الشركات تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات (IT) والإترنت وخدمات شركات الخدمة القائمة على الإترنت من أجل تعزيز ذكائها التنافسي . وتتدرج هذه الأدوات من المندوبين الأذكياء (Intelligent Agents) (برمجيات تسمح بأتمتة المهام التي تتطلب الذكاء) إلى تفقيب البيانات (Data Mining) كآلية البحث في قواعد البيانات الكبيرة من أجل علاقات بين ومضات البيانات (Bits of Data) باستخدام أدوات منطقية متخصصة . وعليه فإن الإترنت يمكن أن يستخدم ليمكن الشركة من استخدام الذكاء التنافسي بسهولة وسرعة وتكلفة منخفضة نسبيا بالطرق التالية :

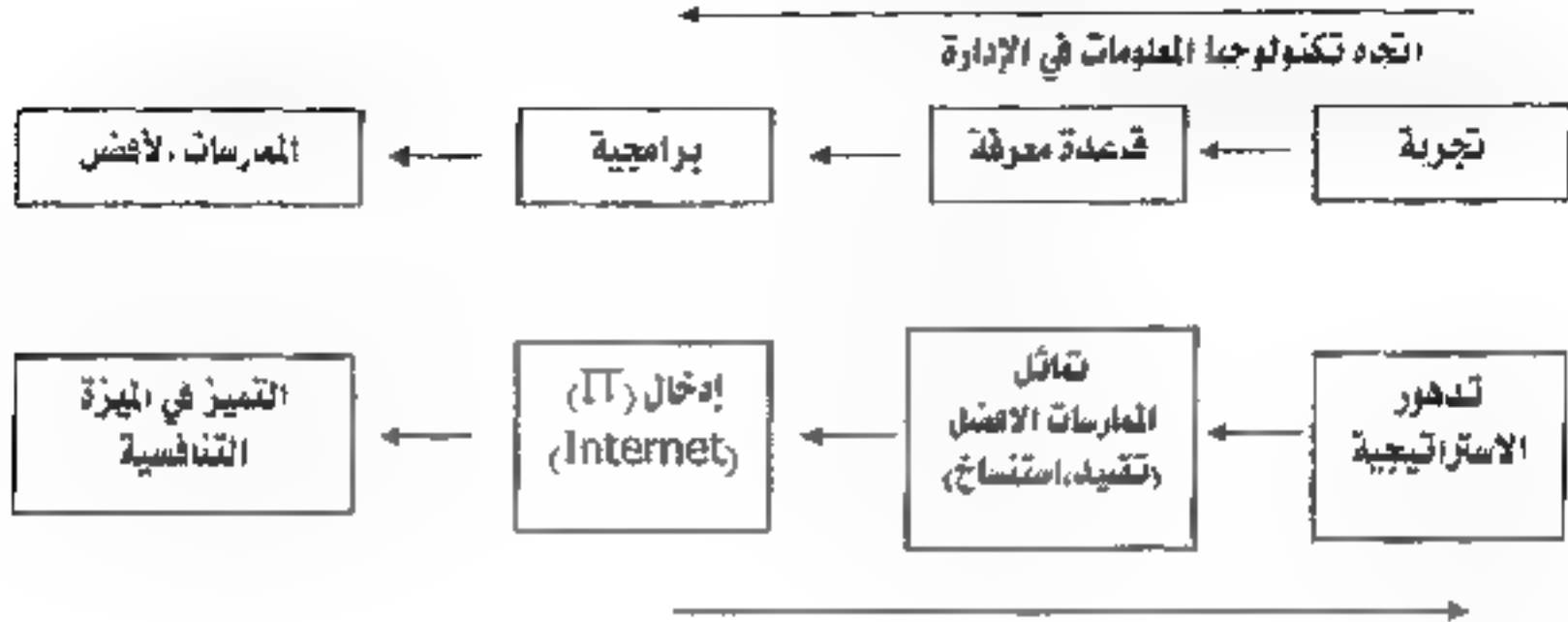
- ١- مراجعة موقع ويب المنافسين : مثل هذه الزيارة يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات والمشروعات الجديدة . والتحالفات الممكنة . والاتجاهات في الموارد . واستراتيجيات الإعلان المستخدمة . القوة المالية .

- ٢- تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة (Analyze related New Squroups) : إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد على التعرف على ماذا يفكر الأفراد حول الشركة ومنتجاتها مثلا إن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من شركتك والشركات المنافسة . تستطيع أيضاً ان تختبر ردود فعل الناس على الفكرة الجديدة التي توضع لهم في سؤال
- ٣- تفحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور . وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول قاعدة عدد من قواعد البيانات . أغلغها بفرض رسوم البيانات والوثائق المالية أهمها قاعدة بيانات إدجار .
- ٤- القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص : إنك تستطيع وصع أسئلة لزائري موقعك . إنك تستطيع إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة والضعف لمنتجات المنافسين .
- ٥- استخدام خدمة توريد المعلومات لجمع الأخبار حول المنافسين إن خدمات تقديم المعلومات مثل (Info,Wizard,Yahoo) تجد ما هو منتشر على الإنترنت بضمنها مراسلات مجموعة الأخبار حول منافسيك ومنتجاتهم وترسلها إليك . هذه الخدمات تقدم أية معلومات مرغوبة بضمنها الأخبار وبعضها في الوقت الحقيقي مجاناً أو برسوم رمزي (Nominal Fees).
- ٦- استخدام الشركات البحوث حول الشركات : إن شركات بحوث وتقييمات الشركة مثل (Dun & Bradstreet) و (Standard & Poors) تقدم معلومات تمتد من تحليل المخاطرة إلى تحليل أسواق الأسهم الخاصة بالمنافسين مقابل رسوم . وهذه التقارير متاحة إلكترونياً على الموقع (Hoovers.com).
- ٧- لتعرف على الجوانب السلبية للمنافس ووجد في الموقع (Knowix.com) كل الجوانب السلبية حول الشركة . ومن أجل تدقيق الائتمان ومعلوماته يمكن الاستفادة من الموقع (Creditly.com)

٨. الحصول على المعلومات حول الأفراد . بالإضافة إلى تدقيق الائتمان بمكر الحصول على معلومات عن الأفراد (Rasearch.com) والرسوم (٤٠ دولار/تتحص)
٩. التعرف على معدلات السفع الحالية للعاملين . أنظر (Wayeweb.com) الذي يقوم التحليل المحاني عن تلك المعدلات .
١٠. الحصول على معلومات تتعلق بتاريخ قروض للشركات . إن (Dun & Bradstreet) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض الشركات . وأن مواقع أخرى تقدم معلومات مالية أخرى

ولهذا كله ، فإن الإستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقدمة وهي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية . فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تندفع من أجل التحول إلى الأعمال الورقية فإن الإستراتيجية عليها أن تذوي وتختفي . وفي أحسن الأحوال أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة وسريعة ومطوعة للأسواق المتغيرة وإلى ضرب من نشاط عاملي الخط الأممي ، أو أن تتحول إلى المبدأ الاستراتيجي الواحد الواسع والمرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة . وخلاف ذلك ، فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلى نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة . وهذا ما قام به الكثير من شركات الدوت التي تمثل نجوم العصر الرقمي مثل (أون لاين ، وديل ، وايبي) في اختصار الإستراتيجية كلها في مبدأ استراتيجي واحد تتم صياغته في عبارة واحدة بسيطة وواضحة قابلة للتذكر والحفظ عن ظهر قلب وقابلة للعمل والتنفيذ .

شكل يوضح تآكل الإدارة والاستراتيجية مع الانترنت

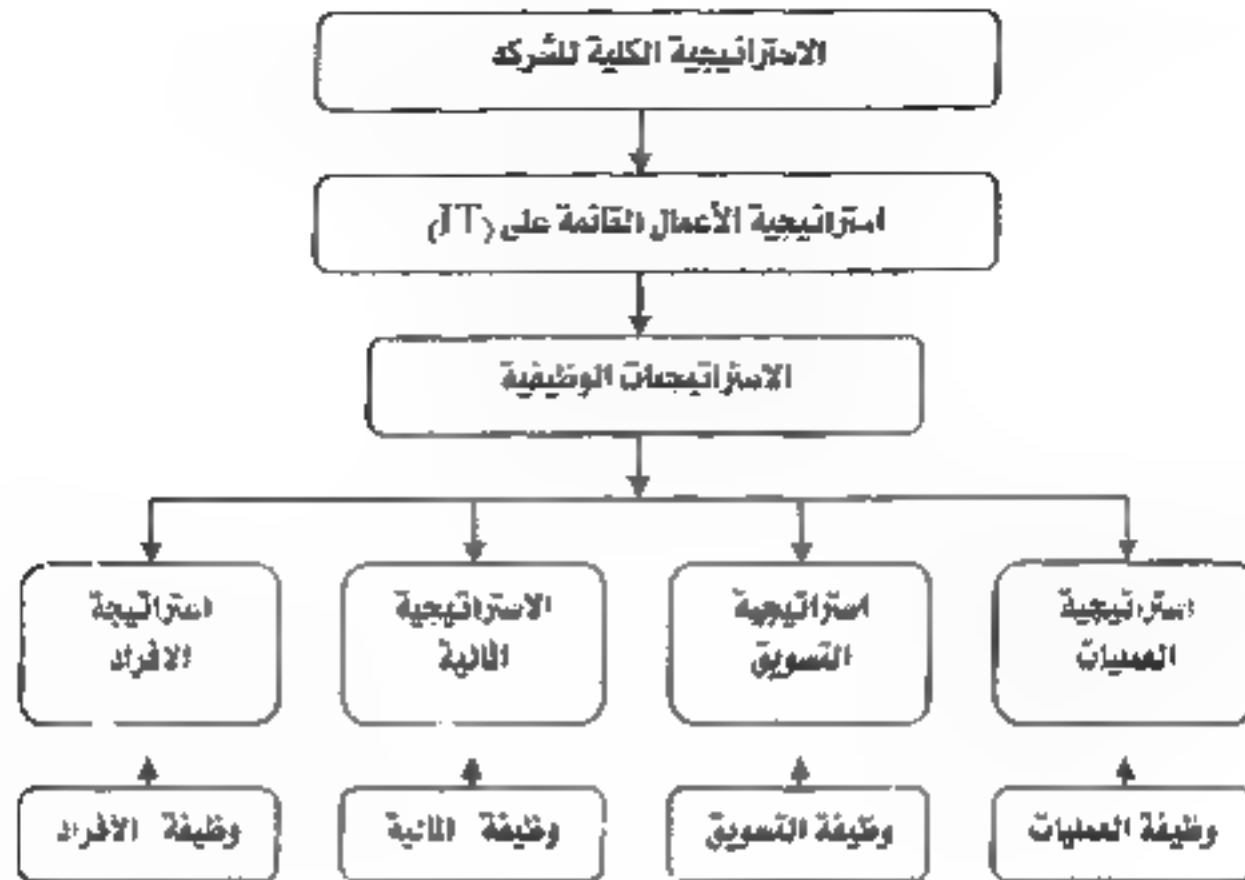


اتجاه تدهور الاستراتيجية مع الانترنت

كما هو الحال في المبدأ الاستراتيجي لشركة أون لاين (On Line) (تشبيك العميل أولاً في أي وقت وأي مكان) الذي يمثل المعادل الكامل للشركة المذكورة. وهكذا تبدو هذه الرؤية في مواجهة الاستراتيجية بمثابة صورة رقمية زائفة بكل شيء المرونة والرشاقة وسرعة الاستجابة والعمل مع التشبيك الفائق المتراكم الأطراف والمتنوع البيئات عبر العالم رغم أنها بسيطة جداً ومكونة من ثنائي (١٠).

ومع ذلك فإن هذه الرؤية لدى البعض لا تخلق من قدر من التوازن في أن تقل تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقى للإنترنت في موقع استراتيجي رئيسي لتكون هي بمثابة استراتيجية الأعمال التي توجه الاستراتيجيات الوظيفية

وتقوم هذه النظرة على التحول نحو الأعمال الإلكترونية القائمة على الإنترنت مما يجعل (IT) والإنترنت هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية. مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للشركة وإستراتيجية الأعمال وخاصة في شركات البوت بما ينسجم مع التطورات السريعة وبما يجعل :



١. موقع الويب هو المكافئ للاستراتيجية .
٢. أن التطورات السريعة في الأعمال الإلكترونية تمثل تطورات يومية واستراتيجية في نفس الوقت .
٣. اعتماد الوظائف الأخرى بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات (IT) والإنترنت في الشركة لإجراء استراتيجياتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة استراتيجية الأعمال.
٤. إن التداؤب الاستراتيجي (Strategic Synergy) ميزة تنافسية تحققها (IT) وشكلها الأرقى الإنترنت في استراتيجية الأعمال .

شكل يوضح التحول إلى الأعمال الإلكترونية

المحتوى (المنتجات والخدمات)

المحتوى الجديد	المحتوى العالي	
<p>الاختراق الإلكتروني</p> <p>كيف يمكن استخدام التكنولوجيات الرقمية لإنشاء قدرات ، منتجات ، وخدمات جديدة كلياً ؟</p>	<p>الأعمال الإلكترونية</p> <p>كيف يمكن تقديم قيمة للعامل نهائي بتحريك منتجاتنا وخدماتنا إلى البيئة الرقمية ؟</p> 	<p>الرقمي</p> <p>(WWW)</p>
<p>الابتكار الإلكتروني</p> <p>كيف يمكن إنشاء قيمة من أجل العامل باستخدام تكنولوجيات الشبكات السنية لإعادة تحديد منتجاتنا وخدماتنا في السياق المادي ؟</p>	<p>الحالة القائمة</p> <p>ما هي المنتجات والخدمات المقدمة حالياً ؟</p>	<p>السياق</p> <p>المادي</p>

من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

خطة متعددة	خطة واحدة
الاستعداد للظروف المجهلة	توجيه أعمال واتحاد الشركة
خطة قصيرة وافية (امدا يوم ، اسبوع ، فصل ، شهر)	خطة طويلة او متوسطة او قصيرة الامد (لا يقل امداها عن سنة واحدة)
الخطة قواعد بسيطة او مبدأ عام واحد يرشد لاتجاه ولا يفيد	الخطة تحدد الاهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جداً من اجل الالتواء بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لعموم التنسيق ووحدة الاتجاه
الخطة تركز على الاسواق المتغيرة والعملاء وحاجاتهم لانية والمتغيرة	الخطة تركز على قدرات الشركة
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة لظروف متغيرة	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الافضل
المحظوظ هو المبادرون من المديرين والعاملين مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية	المديرون هم المحظوظون والعاملون هم المحظوظون ، مدخل اعلى اسفل
الاهداف عامة ، غامضة واحتمالية بدرجة عالية	الاهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي العملاء	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الاداة الرئيسية في ما هو مطلوب اتجاها من اجل الشركة	مدير الخطة اداة رئيسية في ترشيح الاداء وتعزيزه

جدول يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

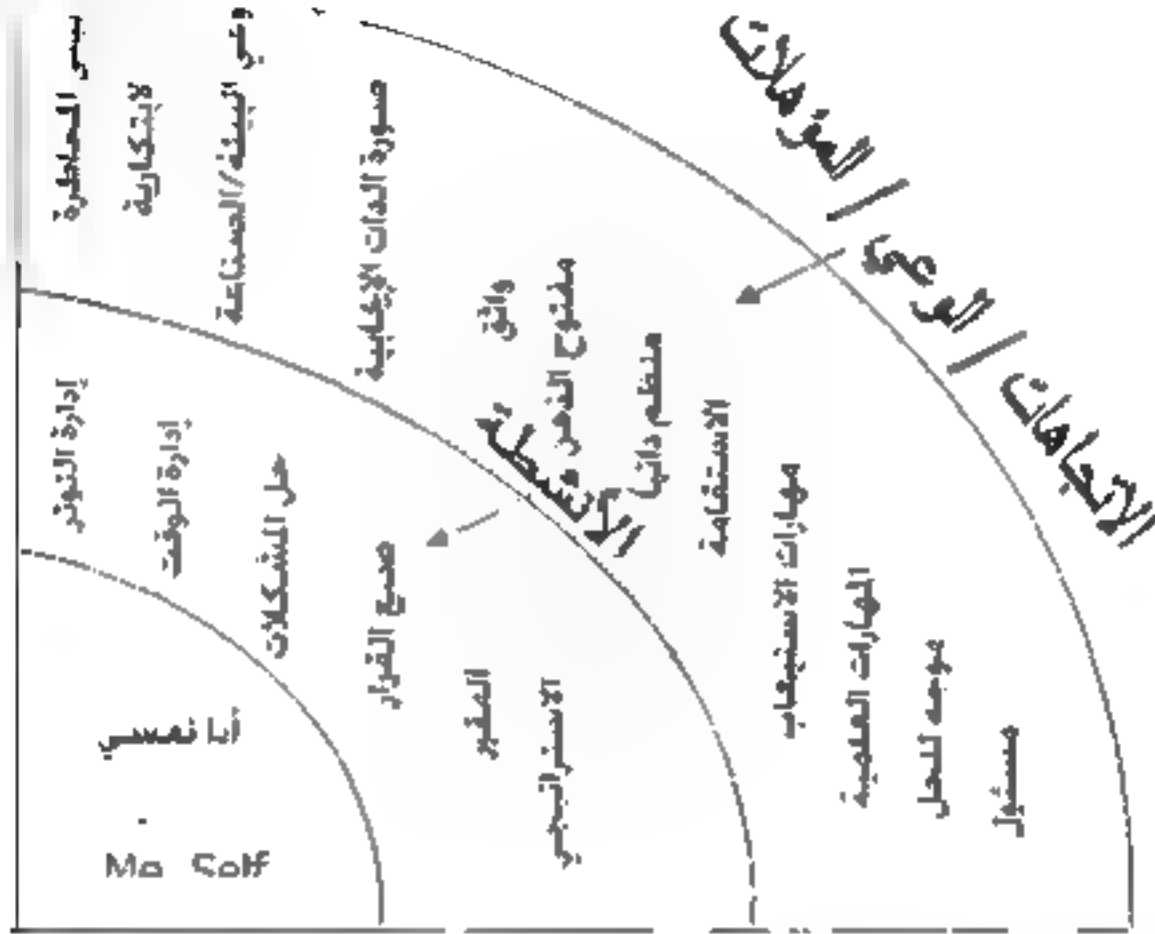
المكونات التنظيمية	من	إلى
لهيكل التسليمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الحدودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة : One (Big Unit O.) - التنظيم أعلى - أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم التصوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات الصغيرة (Mini Unit O.) - مخطط من اليمين إلى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
لتقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخولي القائم على تحالفات دغبية أو خارجية
سسية الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الحديثة - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم الإداري الرئيس المباشر (Single Boss O.) 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين (Two or Multiple Bosses)
لرسمية	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التنفيذية - القواعد والإجراءات - جدول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات - جدول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية السلطة في القمة - اللامركزية السلطة موزمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً

- ١- التنظيم المصفوفي أو المشروع لا يغير الهيكل التنظيمي الأساسي وإنما يصنف وحدات فنية أو وحدات مشروعات .
- ٢- الوحدات الصغيرة هي التي تمثل وحدات أعمال لها سوقها ، وعملائها عاملوها ، ومواردها الخ هي شركة متعددة المنتجات والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية المتعددة .
- ٣- بعض الشركات (مثل ماتسوشيتا) تحول هياكل تنظيمية تقرأ من أعلى إلى أسفل إلى محططات تنظيمية تقرأ أفقياً أي من اليمين إلى اليسار أو بالعكس .
- ٤- إن شركة (Dow Chemical) لا تضع خرائط تنظيمية لكي لا يتم تصورها كهياكل تنظيمية .
- ٥- التنظيم على أساس الفرق يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي
- ٦- التنظيم الخلوي (Cellular O) كما في شركة البيانات الفنية والحاسب (TCG) يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات وشراكات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة في الشركة

قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية

- ١- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .
- ٢- الاستقامة الى نيتهم الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها .
- ٣- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات .
- ٤- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .
- ٥- البراعة ، المهارة ، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .
- ٦- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم .

شكل يوضح إدارة الذات



الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات

- ١- أقدم على تحقيق القيادة الذاتية واسقط الحرافات حول القادة
- ٢- أفهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثاً خارجياً .
- ٣- استعن بالمخرون الدائي .
- ٤- اكتب تصريح بالرؤية الشخصية
- ٥- أوجد الغرض أو السبب .
- ٦- طور خطة عملك .
- ٧- أوجد نظام الرقابة . التغذية العكسية والتصحيح الشخصي .

٨. احتفل بالإنجازات قصيرة الأمد .
٩. أنشئ نظام العوائد والخوافز الشخصية .
١٠. مارس التعليم والتحسين المستمرين

اسماء الموزعين في جمهورية مصر العربية

مدينة نصر	
٢٧٥٢٩٨٤	دار الفكر العربي (م. نصر)
٢٧٥٨٣٧٦	دار طبية
٢٧٠٧٠٤٢	دار الأفق
٢٧٥٤٥٨٢	مجموعة النيل العربية
٢٧٢٥٩٧٤	مكتبة سمير
٤٠٩٠٤٠٥	هلا هنا
وسط البلد	
٢٩١٢٤٨٠	مكتبة الشرق - وسط البلد
٢٩٢٨٩٦٢	دار حواء
٢٩٢٩١٩٩	زهراء الشرق
٢٩٢٦٤٠١	عالم الكتب
٧٩٥١٤٥١	مكتبة الزهراء
٢٩٤٨٦١٨	مكتبة شادي
٥٧٥٦٤٤١	مكتبة مديولي الكبير
٢٩٢٦٩٢١	دار النهضة العربية
٧٩٥٢٨١١	دار الفاق
٢٩٢٤٢٠١	دار الكتاب العربي اللبناني
٢٩٢٨٠٧١	مكتبة الشرق الدولية
٢٩٢٤٤٠٤	مكتبة ليلي
٧٧٠٣١٠٤	مؤسسة الأهرام
٢٩٢٨٤٦١	مكتبة كوميت
٥٧٤٠٥٠٢	دار الأحمدي
٥١٩٥٢٥١	مكتبة آدم
الدقي	
٧٤٨٥٢٨١	المكتبة الأكاديمية
مصر الجديدة	
٦٢٤٤١٠٥	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية
٦٢٤٦٤٥٢	دار الفجر للنشر والتوزيع
٤١٩٥٤٦٢	مكتبة الفواني
٢٩٠٨٢٠٢	مركز الكتاب للنشر
الزمالك	
٧٢٢٤٠٩٦	مكتبة ديوان
الاسكندرية	
٠٢/٤٨٧٦١٨١	مكتبة علاء الدين (الاسكندرية)
٠٢/٤٨٧٢٢٠٢	منشأة المعارف (الاسكندرية)

بميك اختيارك الأول .. لإدارة أفضل

اسماء التوزيعين الخارجيين		
اسم المدينة	اسم المكتبة	هاتف
المملكة العربية السعودية		
الرياض	مكتبة العبيكان	٠٠٩٦٦ / ٤٦٥٤٤٤
الرياض	مكتبة جرير	٠٠٩٦٦ / ٤٦٤٦٠٠٠
الرياض	مكتبة المؤيد	٠٠٩٦٦ / ٤٠٢٠٣٩٦
الرياض	مكتبة الشفري	٠٠٩٦٦ / ٤٦١١٧١٧
جدة	مكتبة كنوز المعرفة	٠٠٩٦٦ / ٦٥٦٤٤٢٢
الدمام	مكتبة المتنبى	٠٠٩٦٦ / ٨٤١٠٤٢١
دولة الكويت		
الكويت	شركة المكتبات الكويتية	٠٠٩٦٥ / ٣٩٨٢٥٩٠
الكويت	مكتبة اقرأ	٠٠٩٦٥ / ٩١٥٧١٧٠
الإمارات العربية المتحدة		
ابوظبي	مكتبة جرير - ابوظبي	٠٠٩٧١ / ٦٤٥٩٩٨٧
الجمهورية اليمنية		
صنعاء	دار العاصية للمكتب الجامعية	٠٠٩٦٧ / ٢٢٦٦٤٩
صنعاء	مكتبة خالد بن الوليد	٠٠٩٦٧ / ٢٢٤٦٩٤
دولة قطر		
	دار الثقافة	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
سوريا		
دمشق	دار الفكر	٠٠٩٦٣ / ٢٢٦٥٥٦٦
الجزائر		
الجزائر	الدار الجزائرية للكتاب	٠٠٢١٣ / ١٤٣٥٣٩٩
دولة فلسطين		
غزة	مطبعة ومكتبة منصور	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
القدس	وكالة ابو غوش	٠٠٩٧٢٢ / ٥٨٣٩٤٠٤
المملكة الأردنية الهاشمية		
عمان	دار المستقبل	٠٠٩٦٦ / ٤٦٥٨٢٦٣

Training Modules



KNOWLEDGE



Skills



Attitude

جميع حقوق الطبع والنشر والتوزيع محفوظة لبيروت

الآوارة الالكترونية

فِي الشُّؤُونِ الْوَارِيَةِ



أفضل ما كتب في الإدارة

edarabook.com

اختيارك الأول.. لإدارة أفضل PMEG

pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٢٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)